

ANALYSER LES PRATIQUES DES ORGANISATIONS SPORTIVES DE SOCCER SELON LES PRINCIPES DE
DÉVELOPPEMENT DURABLE

Par
Joseph Pare

Essai présenté au Centre universitaire de formation
en environnement et développement durable en vue
de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)

Sous la direction de Madame Carole Villeneuve

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Juillet 2018

SOMMAIRE

Mots-clés : développement durable, soccer, football, sport, FIFA, ISO 14001, BNQ 21000, responsabilité sociétale

L'objectif de cet essai est de réaliser un état des lieux des pratiques durables dans les organisations sportives de soccer, d'analyser ces dernières et d'émettre des recommandations pour les améliorer et rendre le milieu plus respectueux des principes de développement durable.

Le soccer est l'un des sports les plus suivis au monde. Au fil des années, il s'est développé et a participé à la création de plusieurs organisations sportives internationales et locales. Par la tenue de leurs activités, les organisations de soccer ont un impact sur les enjeux de développement durable. Il est donc important de prendre connaissance de la situation actuelle dans le milieu afin d'être en mesure de l'améliorer. Pour ce faire, une description des principaux référentiels de responsabilité sociale et de développement durable a permis de déterminer les volets à aborder qui sont la gouvernance, l'environnement, le social et l'économie. Ensuite, l'état des lieux a permis de comprendre les différents enjeux auxquels font face les organisations de soccer. Il en est ressorti que le volet environnemental était beaucoup touché par la tenue des compétitions en raison des émissions de gaz à effet de serre et le volet social par les problèmes de corruption et de racisme. Une étude de cas et divers exemples de pratiques mises en place par les organisations de soccer font ressortir une vue d'ensemble de la place qu'occupe le développement durable dans le soccer. Puis, à travers les pratiques en place et les référentiels utilisés dans le milieu du soccer, il s'avère que sur divers volets bien des efforts sont faits pour réduire les impacts de ce sport sur le développement durable. L'étude de cas, quant à elle, a permis d'étudier un cas réel et local et d'obtenir un portrait réaliste du fonctionnement au quotidien d'un type d'organisation précis de soccer ainsi que des pratiques en place. En effet, il s'est avéré que l'environnement est le volet le moins développé. Ensuite, l'analyse comparative a permis de déterminer que les principaux acteurs du milieu qui agissent le plus en faveur du développement durable étaient la Fédération Internationale de Football Association et les clubs de soccer professionnel.

Les recommandations sur différents volets et pour plusieurs acteurs du milieu du soccer afin d'améliorer les pratiques durables dans ce sport sont l'éducation des jeunes athlètes sur les enjeux environnementaux, une organisation des compétitions dans des pays ayant déjà les ressources nécessaires et de plus grands engagements des clubs de soccer sur les questions environnementales. Il s'avère que les clubs de soccer sont les organisations qui mettent en place le plus de mesures par rapport au social et à l'environnement afin de rendre ce sport plus responsable.

REMERCIEMENTS

Avant tout propos, je tiens à remercier ma directrice d'essai Carole Villeneuve pour tout le temps qu'elle m'a accordé avant et pendant la période de rédaction de cet essai. Elle m'a apporté au cours de cette période une grande aide dans des moments de questionnements et elle a su me guider grâce aux discussions que nous entretenions. De plus, grâce à ses conseils et son expérience en ce qui concerne les questions de développement durable elle m'a permis d'avoir un jugement critique et d'améliorer mon travail.

Je tiens également à remercier Karine Vézina qui m'a aidé lors de la préparation de mon essai à bien établir mon sujet, il en est de même pour Judith Vien qui a toujours été disponible et très attentive à mes questions et à mes courriels.

Mes remerciements s'adressent aussi à Jean Lou Gosselin directeur technique de l'AS Blainville pour sa disponibilité et pour le temps qu'il m'a accordé pour une entrevue qui a permis d'enrichir mon travail.

Merci également à l'ensemble des professeurs qui m'ont tenu tout au long de ma maîtrise au CUFÉ, qui ont grandement contribué à enrichir mes connaissances et mon expérience et m'ont aidé à grandir tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel.

Enfin, je tiens à remercier ma famille qui m'a beaucoup soutenue durant toute ma maîtrise et était toujours disponible pour m'aider, m'écouter et m'encourager. Je n'oublie pas mes ami(e)s et mes collègues qui se sont toujours montrés disponibles et compréhensifs à mon égard.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. CONCEPT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE	3
1.1 Évolution du développement durable et de la RSE	3
1.2 La RSE et le développement durable	4
1.3 Référentiels existants	4
1.3.1 BNQ 21000	5
1.3.2 ISO 14001	6
1.3.3 B Corporation	6
1.3.4 ISO 26000	7
2. ÉTAT DES LIEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LE MILIEU DU SOCCER	9
2.1 Parties prenantes	9
2.1.1 Structures juridiques des différentes organisations	9
2.1.2 FIFA	10
2.1.3 FIFPro	10
2.1.4 Autres parties prenantes	11
2.2 Impact du soccer sur le développement durable	12
2.2.1 Gouvernance	12
2.2.2 Environnement	14
2.2.3 Social	18
2.2.4 Économie	21
3. PRATIQUES MISES EN PLACE ET RÉFÉRENTIELS UTILISÉS	24
3.1 FIFA	24
3.2 Ligues nationales	28
3.2.1 <i>Major League Soccer (MLS)</i>	28
3.2.2 Ligue de Football Professionnel ligue 1 (LFP)	29
3.3 Fournisseurs	30
3.3.1 Adidas	31
3.3.2 Nike	32
3.4 Clubs de soccer	32
3.4.1 <i>Forest Green Rover Football Club (FGR FC)</i>	32
3.4.2 <i>Manchester United Football Club</i>	33
3.4.3 <i>Arsenal Football Club</i>	33

3.4.4	<i>Real Madrid Football Club</i>	34
4.	ÉTUDE DE CAS.....	36
4.1	Présentation de l'organisation	36
4.2	Méthodologie	37
4.3	Résultats	38
4.3.1	Gouvernance	38
4.3.2	Environnement.....	39
4.3.3	Social.....	40
4.3.4	Économie	41
5.	ANALYSE COMPARATIVE	43
5.1	Choix des critères	43
5.1.1	Gouvernance	43
5.1.2	Environnement.....	43
5.1.3	Social.....	44
5.1.4	Économie	45
5.2	Analyse des résultats du tableau d'analyse comparative des pratiques de DD.....	48
5.2.1	Gouvernance	48
5.2.2	Environnement.....	49
5.2.3	Social.....	50
5.2.4	Économie	51
6.	RECOMMANDATIONS.....	53
6.1	FIFA	53
6.1.1	Gouvernance	53
6.1.2	Environnement.....	54
6.1.3	Social.....	55
6.1.4	Économie	56
6.2	Clubs de soccer	57
6.2.1	Gouvernance	57
6.2.2	Environnement.....	58
6.2.3	Social.....	59
6.2.4	Économie	59
6.3	Ligues nationales	59
6.3.1	Gouvernance	60

6.3.2	Environnement.....	60
6.3.3	Social.....	60
6.3.4	Économie.....	60
CONCLUSION		61
RÉFÉRENCES		64
BIBLIOGRAPHIE.....		73
ANNEXE 1 - RÉSUMÉ DES PRATIQUES MISES EN PLACE par les organisations sportives de soccer.....		74

LISTES DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1.1	Les sept questions centrales de la norme ISO 26000	8
Figure 2.1	Parties prenantes d'un club de soccer	12
Figure 3.1	Questions clés et approche transversale adoptée pour les enjeux de développement durable de la Coupe du monde de la FIFA 2018	24
Figure 3.2	Modèle de système de management intégrant le développement durable appliqué à l'activité événementielle	27
Figure 3.3	Thématiques par ordre d'importance pour les clubs	29
Figure 4.1	Organigramme administratif de l'AS Blainville	36
Tableau 2.1	Analyse des enjeux clés du <i>AC Milan Group</i> et de leurs impacts interne et externe	14
Tableau 2.2	Émissions causées par le transport (tCO ₂ e) par catégorie de participant en fonction de l'empreinte carbone ex ante de la Coupe du monde de la FIFA 2014	15
Tableau 2.3	Consommations d'énergie du <i>Juventus Football Club</i> sur les trois dernières années	17
Tableau 2.4	Consommations d'eau du <i>Juventus Football Club</i> sur les trois dernières années	17
Tableau 3.1	Principes de gouvernance durable de la Coupe du monde de la FIFA 2018	25
Tableau 5.1	Analyse comparative des pratiques de développement durable selon le type d'organisation de soccer	46

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

ADEME	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
AFC	<i>Asian Football Confederation</i>
AS Blainville	Association de Soccer de Blainville
B Corp	<i>B corporation</i>
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CAF	Confédération Africaine de Football
CMED	Commission mondiale sur l'environnement et le développement
CO ₂	Dioxyde de carbone
COL	Comité organisateur local
CONCACAF	<i>Central America and Caribbean Association Football</i>
CONMEBOL	<i>South American Football Confederation</i>
DD	Développement durable
EMAS	<i>Eco-Management and Audit Scheme</i>
FFF	Fédération Française de Football
FGR FC	<i>Forest Green Rover Football Club</i>
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FIFPRO	Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels
GES	Gaz à effet de serre
GJ	Gigajoule
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
ISO	Organisation internationale de normalisation
LFP	Ligue de Football Professionnel
MDDELCC	Ministère du Développement durable de l'Environnement et de la lutte contre les changements climatiques
MLS	<i>Major League Soccer</i>
OBNL	Organisme à but non lucratif
OFC	<i>Oceania Football Confederation</i>

OIT	Organisation internationale du Travail
ONG	Organisation non gouvernementale
RSE	Responsabilité sociétale d'entreprise
SMC	Stratégie mondiale de conservation
tCO ₂ e	Tonne de CO ₂ équivalent
UEFA	<i>Union of European Football Associations</i>
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
WLF	<i>World League Forum</i>

INTRODUCTION

Les ressources naturelles dont dispose l'humain sont limitées. Le rapport Halte à la croissance parue en 1972 a sonné l'alarme à ce sujet afin de rappeler qu'il était temps pour l'humain de changer ses comportements (Meadows, Meadows, Randers, et Behrens III, 1972). En effet, plusieurs activités que l'humain entreprend contribuent de manière conséquente à l'épuisement des ressources naturelles. (Ministère du Développement durable de l'Environnement et de la lutte contre les changements climatiques [MDDELCC], s. d.a) À cette même période, le développement durable (DD) faisait son apparition. Ce dernier se définit comme étant :

« un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement. »
(MDDELCC, s. d.b).

Ainsi, comme indiqué par la définition du MDDELCC, il est important d'adopter un modèle de développement avec des activités peu perturbatrices. Parmi les activités qui perturbent la planète, le sport ainsi que tout ce qui l'entoure sont des acteurs non négligeables. En effet, plusieurs impacts environnementaux peuvent être observés à cause des compétitions sportives internationales qui suscitent le déplacement de nombreuses foules ou la construction et l'entretien de différentes infrastructures. (Bascot, 2016, 23 août) Mais encore, les organisations sportives ont un pouvoir et un impact social et économique important (Mignon, 2002). Le soccer est particulièrement à prendre en compte face à cette problématique. Faisant partie des sports les plus suivis dans le monde, l'engouement autour de cette discipline est énorme (Yueh, 2014, 12 mai). Ainsi, les organisations sportives de soccer jouent un rôle dans beaucoup de secteurs et par conséquent sont à prendre en compte pour l'établissement d'une société durable. En considérant les faits précédents, il est nécessaire de définir l'objectif général de l'essai qui sera d'analyser les pratiques des organisations sportives de soccer internationales comme la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) et celles locales comme les clubs de soccer ou les ligues nationales de soccer selon les principes de DD. Les informations utilisées pour réaliser cet essai proviennent de plusieurs sources de différents continents, mais plus fréquemment d'Europe. Cela s'explique par le fait que le soccer européen est beaucoup plus suivi et produit donc beaucoup plus d'informations. Toutefois, des exemples locaux ou nord-américains sont aussi utilisés. Pour garantir l'atteinte de l'objectif général, plusieurs objectifs spécifiques devront être atteints. En effet, il sera nécessaire d'abord, d'identifier les référentiels existants permettant aux organisations sportives de gérer

leurs impacts de façon responsable. Ensuite, il sera nécessaire de réaliser un état des lieux sur les pratiques des organisations sportives de soccer et leurs impacts sur le DD. Puis, une revue des meilleures pratiques mises en place par les différents types d'organisations de soccer sera proposée. Par la suite, une analyse comparative des pratiques d'organisations de soccer sera réalisée afin de faire émerger les forces et les faiblesses par rapport aux référentiels existants et aux principes de DD. Finalement, il sera recommandé aux organisations sportives de soccer des stratégies pour gérer leurs impacts et contribuer à un DD.

Pour ce faire, Une méthodologie bien établie a permis la réalisation du présent essai. Premièrement, pour ce qui est relatif à la recherche d'informations, diverses méthodes ont été utilisées pour l'obtention des données primaires et secondaires. Deuxièmement, des mesures de fiabilité ont aussi été appliquées afin de considérer les sources les plus pertinentes et les plus fiables traitant des différents sujets abordés que ce soit sur le DD ou sur le soccer. Parmi ces mesures, il est possible de citer la fiabilité de la source, c'est-à-dire vérifier qu'elle vient d'une source crédible, la pertinence de l'information et son exactitude (HEC Montréal, 2018).

Le présent essai se compose de six chapitres. Chaque chapitre comporte plusieurs sous-sections. D'abord, une brève définition et une explication du contexte historique du DD et de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sont présentés au premier chapitre, suivies d'un portrait des principaux référentiels utilisés pour engager les organismes dans une démarche de DD. Ensuite, un état des lieux expose selon les quatre volets du DD les différents problèmes rencontrés dans le milieu, mais aussi certaines pratiques pour arriver à contenir ces derniers. Puis, une revue des pratiques existantes et des référentiels utilisés pour rendre les organisations de soccer plus responsables est réalisée. Cette section permet de faire ressortir les pratiques les plus remarquables du milieu. La section suivante consiste à réaliser une étude de cas sur une organisation de soccer locale afin d'avoir un exemple concret et d'analyser leur pratique. Elle est suivie par l'analyse comparative qui propose quant à elle une comparaison des pratiques mise en place par les acteurs du milieu du soccer selon des critères établis. Des recommandations sont proposées grâce aux sections précédentes. Finalement, une conclusion permet de réaliser un retour sur les différents objectifs afin de confirmer leur atteinte.

1. CONCEPT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Le DD et la RSE sont liés. En effet, la RSE représente une déclinaison du DD toutefois propre au contexte et à la politique des entreprises. Les entreprises souhaitent intégrer les préoccupations sociales et environnementales de la société à travers la RSE (Commission européenne, 2011). Ainsi, ces deux concepts bien que liés ont chacun une approche particulière. (Pupion, 2013)

1.1 Évolution du développement durable et de la RSE

Sur le plan théorique, le concept de DD trouve ses origines aux alentours du milieu du 19^e siècle. Toutefois, ce n'est qu'en 1980 que le terme DD a été employé dans le sens qui lui est attribué aujourd'hui avec la publication de la stratégie mondiale de la conservation (SMC). Des précisions sur sa signification ont été apportées à la suite de la publication du rapport de Brundtland en 1987. L'origine de sa diffusion massive est mitigée, certains affirment qu'elle a été réalisée grâce à la SMC, au rapport de Brundtland et au sommet de Rio de 1992 tandis que d'autres l'attribuent à la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED). (Vaillancourt, 1998) Plusieurs qualificatifs sont utilisés pour exprimer le terme tels que développement soutenable ou développement viable. Cependant, l'utilisation du mot durable reste la plus répandue. Mais, les mots composants le terme « Développement Durable » ont aussi été le sujet de nombreux débats. Effectivement, plusieurs personnes ont avancé que les deux mots utilisés sont contradictoires et qu'aucune croissance physique ne peut être indéfinie (Union internationale pour la conservation de la nature [UICN], Programme des Nations Unies pour l'environnement [PNUE] et Fonds mondial pour la nature [WWF], 1991). (Centre de recherches de développement international, 2011)

Bien que le terme « Développement Durable » se soit bien répandu et que son utilisation devient courante, il n'en reste pas moins difficile à appliquer ou à interpréter. En effet, bien que l'on comprenne de manière générale le sens du terme, il n'y a pas de recette établie et existante qui permettrait d'atteindre ce modèle de développement. La situation est d'autant plus complexe, qu'une approche qui serait efficace dans un pays d'Afrique, (par exemple), ne le sera pas nécessairement pour un pays d'un autre continent (Centre de recherche pour le développement international [CRDI], 2011).

En ce qui concerne l'évolution de la RSE, son origine monte au 19^e siècle également. En effet, depuis cette période, des dirigeants d'entreprise faisant face aux contestations de leurs employés ont essayé de leur fournir des avantages sociaux. Ces modèles de changement se sont poursuivis jusqu'au 20^e siècle. Les années 80 ont constitué un tournant pour les questions de RSE. Effectivement, plusieurs dénonciations de pratiques aux éthiques questionnables ont été réalisées à travers le monde. À titre d'exemple, dans les

pays nordiques l'impact sur l'environnement des entreprises œuvrant dans le domaine de la chimie était vivement dénoncé. Le scandale des années 90 sur les conditions de travail des fournisseurs ou sous-traitants des marques Nike et Adidas a fait couler beaucoup d'encre également. Par exemple, il s'est avéré durant ces années que Nike faisait travailler des enfants dans ses usines. Ces usines communément appelées ateliers de la misère sont des lieux où les employés travaillent de longues heures dans des conditions difficiles. À la suite de ces nombreuses protestations, Nike s'est vu obligée de renforcer ses méthodes de contrôle des sous-traitants. (Gasmi et Grolleau, 2005) Ainsi, face à ces dénonciations et au non-respect des droits de l'homme et de l'environnement, des rapports ont été écrits par plusieurs organisations non gouvernementales (ONG) ou des organismes internationaux tels que l'Organisation Internationale du Travail (OIT). (Peeters, 2004)

Ainsi, les grandes entreprises deviennent de plus en plus soucieuses de leur image. Des comportements responsables sont exigés d'elles et cela est également valable pour leurs fournisseurs ou sous-traitants. (Turcotte et al., 2011)

1.2 La RSE et le développement durable

Bien que les deux concepts se rejoignent, ils sont tout de même différents. Effectivement, la RSE est propre aux organisations. Elle peut être définie comme étant la décision volontaire d'une entreprise de prendre en considération les aspects sociaux, économiques et environnementaux dans la réalisation de ses activités (Affaires mondiales Canada, 2018). Le DD quant à lui englobe une perspective beaucoup plus large et axée sur le bien-être de l'humain ainsi que la préservation des animaux et de la nature. Il vise à repenser les rapports qu'entretiennent ces différents groupes entre eux afin de maintenir l'intégrité de l'environnement, d'assurer l'équité sociale et de viser l'efficacité économique (MDDELCC, s. d.b). La frontière est donc assez fine entre les deux concepts. Par exemple, une entreprise peut avoir des pratiques responsables, mais en ayant des activités qui ont tout de même un impact négatif sur l'environnement. Par conséquent, une telle entreprise applique la RSE, mais n'est pas nécessairement engagée dans le processus de DD (Bansal et Desjardine, 2014, 15 octobre).

1.3 Référentiels existants

Lorsque l'on parle de DD et de RSE, plusieurs outils et référentiels existent pour permettre aux organisations de tout type et de toute taille de participer au mouvement. Ces référentiels peuvent être utilisés également par les organisations sportives de soccer afin de favoriser une approche plus durable dans leurs activités.

1.3.1 BNQ 21000

Au Québec, la norme BNQ 21000, véhiculée par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) est un outil de premier choix pour les organismes qui souhaitent s'orienter vers le DD. BNQ 21000 constitue un guide pour les organismes et explique chaque étape pour les amener à devenir plus durables. L'objectif de l'approche BNQ est d'outiller les organisations de tout type à l'adoption de pratiques de gestion durable, mais aussi de les aider à dialoguer avec leurs parties prenantes. Un des avantages de l'approche BNQ est qu'elle tient compte de plusieurs référentiels internationaux dans son approche. Ainsi, des référentiels tels que SD 21000, ISO 26000, les lignes du *Global Reporting Initiative* (GRI) ou le pacte mondial ont été consultés pour la réalisation de la norme BNQ 21000. *La loi sur le DD* et ses 16 principes est également prise en considération. (BNQ21000, s. d.) L'approche BNQ requiert un engagement de la direction de l'organisme, car elle aura un rôle important dans le succès de la démarche. Ainsi, cette approche est bien applicable pour les organisations sportives. Par exemple, l'équité et la solidarité sociale qui font partie des principes de la loi du DD peuvent être applicables aux organisations de soccer dans la gestion de leurs activités. (Bureau de normalisation du Québec [BNQ], 2011)

Le premier point de la norme est l'autoévaluation. Cette autoévaluation permet aux organismes de mesurer leur degré de maturité en termes de DD. Pour ce faire, des grilles sont fournies. Ces grilles tiennent compte des parties prenantes et aussi de quatre sphères soient la sphère transversale, la sphère environnementale, la sphère économique et la sphère sociale. Par conséquent, l'organisme s'évalue selon chacune des sphères et pourra à la fin de l'évaluation déterminer à quel niveau il se situe. L'échelle des niveaux va de un à cinq, cinq étant le niveau le plus élevé possible. À la suite de l'autoévaluation s'en suivent d'autres étapes que sont l'engagement, la planification, la priorisation et la mise en œuvre. (Bureau de normalisation du Québec, 2011)

Mais, certaines limites sont reprochées à l'approche BNQ 21000. D'abord, elle est jugée assez complexe. En effet, la démarche requiert un accompagnement. Le guide normatif dont la lecture n'est pas aisée pour une organisation débutante emploie un langage qui nécessite d'avoir réalisé des études dans le domaine pour une bonne compréhension. Ensuite, l'absence de certification qui se traduit par un manque de reconnaissance rend également l'approche moins attrayante (Cadieux et Taravella, 2014). Finalement, la diffusion est également une faiblesse de la BNQ 21000, car elle est peu connue au sein des organismes québécois. (Thibault, 2017)

1.3.2 ISO 14001

La norme ISO 14001 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) est une norme à la base de système de management environnemental. Donc, elle est plus axée sur l'environnement. Grâce à la nouvelle version de la norme ISO 14001 2015, elle rejoint de plus en plus les différents volets que sont le social, et la prise en compte des parties prenantes tout en approfondissant le volet environnement. En effet, la nouvelle version prône la perspective de cycle de vie dans la réalisation des activités des organismes. Elle requiert la considération de chacune des étapes. Mais encore, la communication est aussi plus approfondie. L'identification et le dialogue avec les parties prenantes qui ont un lien avec la gestion environnementale de l'organisme sont également considérés. Le rôle de la direction face aux enjeux du domaine est aussi accentué dans cette nouvelle version de la norme. Ainsi, la norme permet aux organismes qui l'utilisent de renforcer le pilier environnemental du DD de manière conséquente. (Organisation internationale de normalisation [ISO], 2015) Par conséquent, ISO 14001 peut être un bon outil pour les organisations de soccer afin de mettre en place au sein de leur structure un système de management environnemental. Malgré tous ses avantages, la norme ISO 14001 présente quelques contraintes.

Certaines limites sont attribuables à la norme ISO 14001. En premier lieu, le temps nécessaire à sa mise en place peut constituer un défi. Ce dernier varie en fonction de la situation de départ de l'organisme. Par exemple, la disponibilité des ressources et des compétences nécessaires peut influencer sur ce temps. En second lieu, le coût de la certification est aussi une limite. Ce coût varie en fonction du domaine d'activité de l'organisme concerné. (Kadri, 2009)

1.3.3 B Corporation

B Corporation (B Corp) est une certification qui encourage l'entrepreneuriat responsable. Cette certification considère les volets sociaux, économiques et environnementaux des organismes (Devenirentrepreneur, 2016). Ainsi, les organisations sont évaluées selon leur performance dans chacun de ces domaines et des points leurs sont accordés. Trois principales étapes sont nécessaires afin d'acquérir la certification. Premièrement, un questionnaire doit être rempli. Ce questionnaire comporte 200 points et le score minimum requis pour pouvoir être certifié doit être supérieur à 80 points. Deuxièmement, certains requis doivent être rencontrés sur le plan légal concernant le statut approprié pour la société par exemple si elle est incorporée, etc. Finalement, la dernière étape consiste à la validation de la certification. Il est important de noter que plusieurs vérifications sont réalisées sur les informations fournies lors du questionnaire. De plus, certaines visites sont effectuées par l'équipe de B Corp pour des vérifications

annuelles malgré la certification. La méthode d'obtention et de maintien de la certification est donc rigoureuse. L'avantage que la certification fournit aux organisations est l'accès à un réseau de nouveaux collaborateurs également certifiés. Elle encourage donc le dialogue entre entreprises qui essayent d'être responsables. (B Corp, s. d.) Étant une norme adaptée aux organismes à but lucratif, B Corp peut être appliquée à certaines organisations de soccer comme les clubs professionnels à vocation lucrative (Turcotte, 2017).

Cependant, la norme B Corp présente certaines limites. D'abord, son approche rigoureuse demande beaucoup d'efforts aux organisations afin d'atteindre le score minimal ce qui peut décourager certaines d'entre elles. La langue constitue également un handicap pour les pays de la Francophonie, car la majorité des documents sont uniquement disponibles en anglais. De plus, la démarche de DD de la norme est moins structurée que celles des autres référentiels similaires. (Turcotte, 2017)

1.3.4 ISO 26000

En ce qui concerne la RSE, ISO 26000 est une norme bien connue internationalement. Issue du réseau des normes ISO elle est une norme propre à la responsabilité sociétale dont la première version est parue en 2010. La norme constitue un référentiel qui permet de faire émerger des comportements plus responsables chez les entreprises. Les points qui y sont traités sont la protection de l'environnement, les droits de l'homme, les conditions de travail des employés ou encore la sécurité du consommateur pour ne citer que cela (Turcotte et al., 2011). Cet outil est donc une norme holistique. La figure 1.1 présente les sept questions centrales de cette approche holistique (ISO, 2014). En effet, elle tient compte des piliers du DD que sont l'environnement, le social et l'économie. (Cadet, 2010)

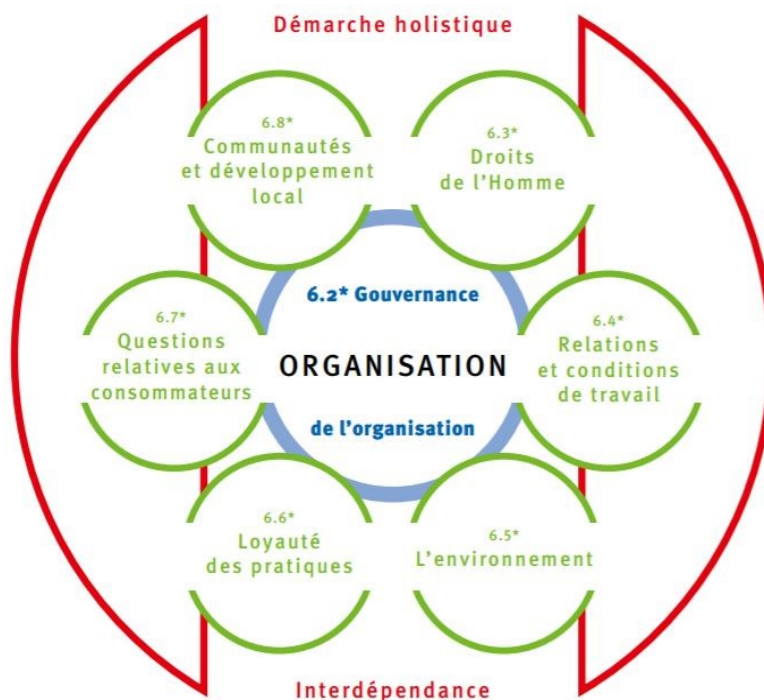


Figure 1.1 Les sept questions centrales de la norme ISO 26000 (tiré de ISO, 2014)

Contrairement aux autres normes, ISO 26000 n'est pas une norme de système de gestion. En effet, elle ne comporte aucune exigence et n'est pas à la base appliquée pour des fins de certifications. Son objectif est le même que celui de la responsabilité sociétale qui est de contribuer au DD. Par conséquent, elle peut permettre à une organisation de soccer d'améliorer ses pratiques de gouvernance. (Organisation internationale de normalisation, 2014) Toutefois, le fait de ne pas pouvoir être utilisée comme certification constitue une limite pour ce référentiel, car certains estiment qu'ISO 26000 ne peut remplacer d'autres normes similaires qui proposent des certifications (Capron, Quairel-Lanoizelée et Turcotte, 2011).

Ainsi, plusieurs référentiels peuvent être utilisés pour améliorer les pratiques responsables et également celles de DD des organisations de soccer. Chacun d'eux comporte des avantages et des inconvénients. Il s'agit donc pour chaque organisme de savoir lequel convient le mieux à son environnement. En ce qui concerne les organisations de soccer, afin d'être en mesure d'utiliser adéquatement ces référentiels il est important dans un premier temps de prendre connaissance de la situation actuelle du DD dans le soccer.

2. ÉTAT DES LIEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LE MILIEU DU SOCCER

Afin d'être en mesure d'évaluer les pratiques des organisations de soccer, il est nécessaire dans un premier temps de faire le point de la situation présente. En effet, plusieurs acteurs sont impliqués dans le sujet et de nombreux impacts sur le DD sont déjà attribuables à ce sport comme il est expliqué dans cette section.

2.1 Parties prenantes

Il est important de prendre connaissance des principaux acteurs du soccer afin d'avoir une vision d'ensemble du tableau.

2.1.1 Structures juridiques des différentes organisations

Les différentes organisations du milieu du soccer peuvent prendre plusieurs formes juridiques et chaque forme juridique a des avantages et des inconvénients comme pour toute entreprise. De plus, selon l'objectif qui peut être la réalisation de profit par les membres, propriétaires ou actionnaires de ces sociétés, le choix de la structure est important (The Football Association, 2015). Les clubs de soccer sont les parties prenantes particulièrement touchées par ce volet.

Ainsi, la première forme rencontrée est l'association de personnes. Cette structure se retrouve surtout dans les clubs amateurs. Elle est peu coûteuse et facile à établir, mais en cas de contentieux les membres sont personnellement responsables. Ce type de club est dirigé par les différents membres qui le constituent. (The Football Association, 2015)

La deuxième forme est celle de la société privée à responsabilité limitée par garantie. Ce modèle est surtout utilisé pour les clubs de soccer dont les membres ne souhaitent pas tirer de profit personnel des activités. L'un de ses avantages est qu'elle constitue au sens légal une personne morale distincte des membres et ne les implique pas nécessairement pour les contrats ou autres situations légales. (The Football Association, 2015)

La troisième forme est celle de la société à responsabilité limitée par actions. La plupart des clubs de soccer professionnel en Angleterre adoptent cette forme. Elle est adaptée aux organisations qui souhaitent tirer profit de leur activité. Elle est constituée d'actionnaires et sur le plan légal est considérée comme une personne morale distincte des actionnaires. Par conséquent la responsabilité des actionnaires est limitée aux actions qu'ils possèdent. (The Football Association, 2015)

Une autre forme est celle du groupement d'intérêt communautaire. Ce type de structure est adéquat pour des organisations qui souhaitent être à responsabilité limitée, mais avec le but de réaliser des

profits qui serviront à une communauté et non pour des avantages personnels ou privés. (The Football Association, 2015)

Enfin, les modèles de coopérative et d'organisme de charité incorporé sont aussi possibles. Toutefois, il est important de préciser que les différentes formes que peut prendre un club de soccer sont aussi déterminées par la réglementation en vigueur dans l'association à laquelle il est affilié (Fédération internationale de football association [FIFA], 2016). Ainsi, il est possible de constater qu'un club de soccer peut être une organisation à but lucratif ou le contraire c'est-à-dire sans but lucratif. (The Football Association, 2015)

2.1.2 FIFA

Le principal acteur dans le soccer est la FIFA. Le siège social de l'organisation se trouve à Zurich en Suisse (FIFA, 2016). La FIFA est l'organisme qui coiffe toutes les structures de soccer. En effet, elle est l'organe directeur du soccer à l'échelle mondiale. La FIFA est un organisme indépendant dont la première vocation n'est pas de réaliser un profit (Patnaik, 2015, 5 juin). Elle soutient les différentes associations de soccer financièrement et sur le plan logistique grâce à différents programmes. Il est possible de dénombrer six confédérations et 211 associations. Les associations font partie des différentes confédérations qui sont « L'AFC en Asie, la CAF en Afrique, la CONCACAF en Amérique du Nord, centrale et caraïbe, la CONMEBOL en Amérique du Sud, l'UEFA en Europe et l'OFC en Océanie »¹ (FIFA, s. d.a). Ainsi, les confédérations apportent leur aide et soutiennent la FIFA. Les différentes organisations sportives de soccer comme les clubs sont membres de ces associations. (FIFA, s. d.a) Par conséquent, la FIFA parvient par diverses méthodes à veiller à la réglementation du soccer à travers des codes éthiques et des codes disciplinaires (FIFA, s. d.b). Sous la tutelle de la FIFA se trouvent encore trois organisations, l'Association des clubs européens, la Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels (FIFPro) et le *World League Forum* (WLF) (FIFA, s. d.c). Ces trois institutions sont les trois principales parties prenantes identifiées par la FIFA.

2.1.3 FIFPro

La FIFPro est d'une grande importance, car elle est l'institution qui représente toutes les joueuses et tous les joueurs de soccer professionnel à l'échelle mondiale. Elle compte plus de 60000 membres masculin et

¹ CONCACAF (*Central America and Caribbean Association Football*) CONMEBOL (*South American Football Confederation*) CAF (*Confédération Africaine de Football*) AFC (*Asian Football Confederation*) OFC (*Oceania Football Confederation*) UEFA (*Union of European Football Associations*)

féminin issus de 63 associations. Son objectif principal est le soutien des joueurs et joueuses de soccer. (Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels [FIFPro], 2013) Par conséquent, elle est engagée et milite pour différentes causes telles que la fin du racisme et la violence par exemple (FIFPro, 2014).

2.1.4 Autres parties prenantes

En plus des organismes directement liés au soccer, de nombreuses autres parties prenantes issues de divers domaines gravitent autour des organisations de soccer.

D'abord, les organismes internationaux sous tutelles de la FIFA tels que les différentes fédérations et confédérations peuvent être considérés. Ces derniers comme expliqué préalablement à la section 2.1.2 (FIFA), sont liés à des pays ou à une union de plusieurs pays. (FIFA, s. d.a)

Ensuite, les supporteurs des différentes équipes sont une partie prenante non négligeable. En effet, les supporteurs métaphoriquement appelés 12^e homme sont importants pour les clubs qui mettent tout en œuvre pour les satisfaire. Ils ne sont pas seulement des individus attachés aux clubs, mais aussi des clients qu'il faut satisfaire (Juventus Football Club S.p.A., 2016).

Puis, viens la communauté locale du lieu où les organisations sportives comme les clubs mènent leurs activités. Les communautés locales sont attachées à leur club et s'identifient parfois à ce dernier. La relation entre les deux est donc importante. (Le Noé, 2002)

Les commanditaires et les partenaires commerciaux sont également présents parmi les parties prenantes. Ces derniers grâce à leurs divers partenariats avec les organisations de soccer pèsent dans le volet financier ou même pour la pratique du sport à travers les équipements fournis. (Alyce, 2018, 6 mars)

Les médias jouent également un rôle essentiel dans le soccer moderne. Effectivement, ces derniers sont une grande source d'argent pour les clubs professionnels en raison des droits de diffusion qu'ils paient pour les différents matchs de soccer. De plus, les journalistes sportifs font vivre l'émotion des rencontres aux supporteurs ou téléspectateurs et constituent ainsi un pont entre les différentes organisations de soccer et le public. Les forums, les blogues ainsi que la nouvelle vague de médias créent également un nouvel environnement qui donne une place à l'opinion. Finalement, les employés des organisations de soccer ainsi que les sportifs font partie de ce réseau également. (Juventus Football Club S.p.A, 2016) La figure 2.1 illustre un aperçu des parties prenantes d'un club de soccer. (Riolo, 2010)

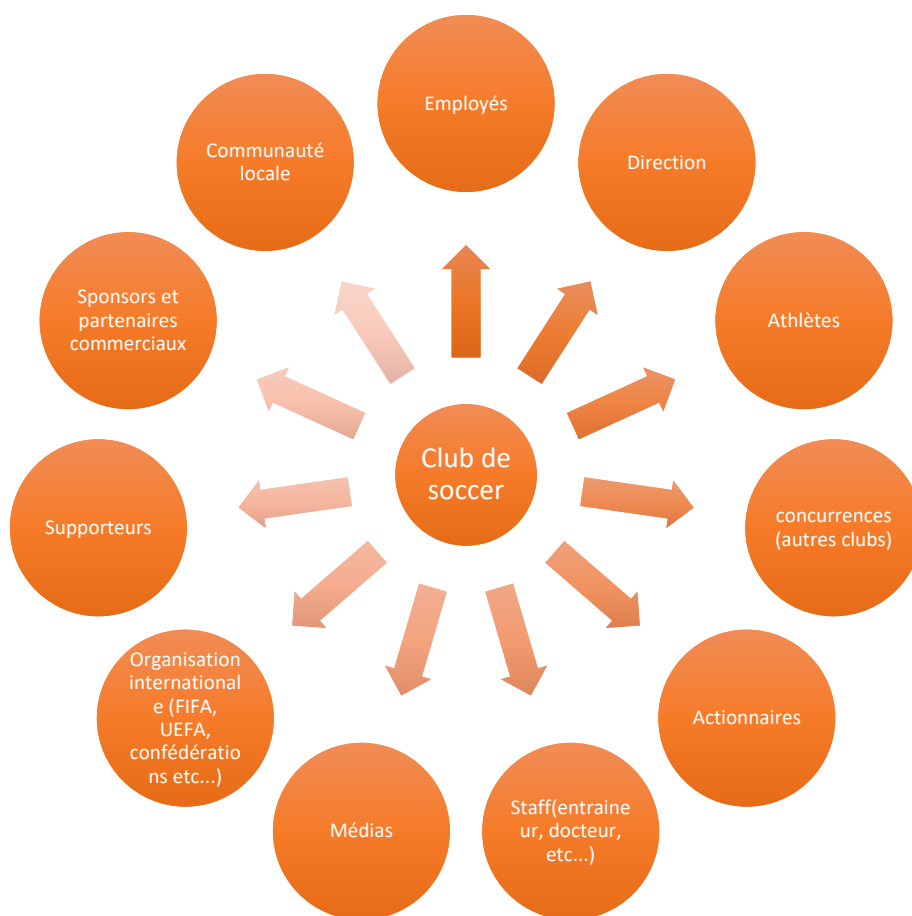


Figure 2.1 Parties prenantes d'un club de soccer (Inspiré de : Juventus Football Club S.p.A, 2016)

2.2 Impact du soccer sur le développement durable

Le soccer, comme de nombreux autres sports ou activités, a un impact sur plusieurs aspects du DD comme la gouvernance, l'environnement, le social ou l'économie. Ainsi, il paraît pertinent de mettre à la lumière les différents éléments touchés par le soccer. (Junod, 2007) En ce qui concerne les organisations internationales, la FIFA qui englobe toutes ces dernières sera prise comme exemple pour déterminer l'impact du soccer sur le DD et établir l'état des lieux. Pour les clubs de soccer, plusieurs exemples issus de différents clubs seront utilisés.

2.2.1 Gouvernance

Pour ce qui est relatif à la gouvernance, des éléments tels que la transparence dans le déroulement des activités, la présence de codes d'éthiques et la lutte contre la corruption qui sont tous des points importants de la norme ISO 26000 seront considérés.

FIFA

En ce qui concerne la gouvernance, la FIFA qui est l'organisme de tête a pris de nombreuses initiatives. Effectivement, l'institution possède une commission d'éthique indépendante mais aussi un code disciplinaire (FIFA, s. d.d) qui ont pour rôle de veiller au respect des règlements et d'appliquer des sanctions à tout individu ou structure qui ne les respecte pas (FIFA, s. d.b). Plusieurs maux minent le soccer. Parmi ces maux, il est possible d'énumérer le dopage, les paris illégaux etc. C'est donc, afin de venir à bout de ces maux que la commission d'éthique œuvre sans relâche (Blatter, s.d.). La Coupe du monde de la FIFA qui a lieu tous les quatre ans est un moment privilégié pour la FIFA de faire l'état de ses pratiques en matière de gouvernance. Le rapport de DD de l'édition précédente qui a eu lieu en 2014 illustre bien chacun des détails. Dans son désir d'assurer la transparence, il est déjà possible de considérer la publication du rapport GRI comme un premier pas réalisé par la FIFA. Les différentes parties prenantes liées à l'évènement ont aussi été consultées en vue de sa préparation. Cette consultation des parties prenantes s'est étalée sur trois années de 2011 à 2014 et a contribué à l'élaboration d'une stratégie de DD. Les parties prenantes consultées étaient variées et comptaient entre autres la population brésilienne, les autorités locales, les distributeurs, les fournisseurs de services, les détenteurs de billets, le personnel de la FIFA et du comité organisateur local (COL). (FIFA, 2014) Mais encore, plusieurs règlements et statuts de la FIFA ont été pris en compte pour la gouvernance à savoir ISO 26000 et les différents codes de la FIFA. Les institutions sous la tutelle de la FIFA telle que l'UEFA (Union of European Football Associations) font aussi à leur niveau des efforts pour améliorer les pratiques de gouvernance (Union of European Football Associations [UEFA], 2015).

Club de soccer

Les clubs de soccer professionnel ont souvent une structure légale différente de celle de la FIFA, car ils sont formés souvent d'actionnaires et d'un comité de direction (The Football Association, 2015). Cependant, ils possèdent également une approche relative à la gouvernance. Ces organisations publient également des rapports annuels pour faire état du déroulement de l'année du club et de ses activités. Elles possèdent aussi des codes d'éthiques applicables à leurs dirigeants, leurs employés et aux personnes ou institutions faisant affaire avec le club. À titre d'exemple, le *Juventus Football Club* qui évolue en première division du championnat de soccer italien déclare mener et diriger le club en suivant un code éthique. Pour ce faire, l'institution possède des méthodes pour lutter contre la corruption, ou encore des sanctions pour tout manquement à un règlement et des procédés pour lutter contre la contrefaçon sur les produits de consommation portant la marque du club. (Juventus football club S.p.A, 2017) Un autre exemple de

gouvernance est celui du *AC Milan Group* qui évolue également en première division du championnat de soccer italien. Le tableau 2.1 présente une partie des considérations du club de soccer pour la saison 2015/2016. Il est possible de constater que le club analyse plusieurs enjeux auxquels il est confronté ainsi que leur impact interne ou externe sur le club et ses parties prenantes (AC Milan Group, 2017).

Tableau 2.1 Analyse des enjeux clés du AC Milan Group et de leurs impacts interne et externe (Inspiré de : AC Milan Group, 2017)

Zone macro	Enjeux	Impact interne	Impact externe
Gouvernance et intégrité	Éthique et intégrité dans la gestion d'entreprise	Oui- Direction et employés	Oui-actionnaires, commanditaires et fournisseurs
	Gouvernance d'entreprise	Oui- Le <i>AC Milan Group</i>	Non
	Relation avec les institutions et les organismes règlementaires, relation externe	Oui- AC Milan Group, les joueurs et joueuses de soccer	Non
	Relations avec les commanditaires	Oui- Le <i>AC Milan Group</i> , les joueurs et joueuses de soccer	Non
Responsabilité sociale	Liens locaux et initiatives sociales	Oui- Le <i>AC Milan Group</i> , la fondation	Oui-Supporteurs
	Promotion du sport et de l'entraînement	Oui- Le <i>AC Milan Group</i> , la fondation	Oui-Les institutions sportives
	Éducation des jeunes	Oui- Le <i>AC Milan Group</i> , le centre de formation, la fondation	Oui-La famille des sportifs, l'académie de jeunes, les écoles
Responsabilité économique	Performance économique et financière	Oui- Le <i>AC Milan Group</i>	Non
	Impact économique indirect	Oui- Le <i>AC Milan Group</i> , jour de match	Oui-Fournisseurs, commanditaires, supporters
Responsabilité environnementale	Impact environnemental	Oui- Le <i>AC Milan Group</i> , le stade	Oui-Les supporters

2.2.2 Environnement

À l'instar des compétitions sportives internationales, les activités des organisations de soccer ont un impact sur l'environnement (Junod, 2007). Afin de relever en priorité les points qui sont sous le contrôle ou l'influence directe des organisations de soccer, les éléments tels que la gestion de l'eau, les émissions

de gaz à effet de serre (GES) et la gestion de l'énergie seront considérés. Ces éléments sont retrouvés parmi les enjeux environnementaux de l'approche BNQ 21000 (BNQ, 2011). Par conséquent, des points comme les déplacements, l'entretien des infrastructures et la consommation d'eau seront pris en compte.

FIFA

La FIFA est l'organisatrice du plus grand rendez-vous des amoureux du ballon rond. La Coupe du monde de soccer est considérée comme la plus grande compétition unidisciplinaire sportive au monde. (FIFA, 2014) Cette mobilisation pour l'évènement n'est pas sans conséquences environnementales. En matière de chiffre, la Coupe du monde 2014 a généré plus 2,2 millions de tonnes de dioxyde de carbone (CO₂) équivalent (tco₂e) uniquement pour les transports. Cela est dû à l'engouement que suscite l'évènement, mais aussi à son emplacement pour cette année-là qui était le Brésil. Par conséquent, de nombreux participants en provenance d'Europe se sont déplacés (Poirel, 2017). Celle qui s'est déroulée en Allemagne quatre ans plus tôt avait généré moins d'émissions de CO₂. Cela s'explique en partie par le fait que les distances entre les villes brésiliennes abritant les rencontres de soccer étaient beaucoup plus grandes et l'avion était beaucoup utilisé contrairement à l'Allemagne où le train, surtout grâce à des billets gratuits assurait les déplacements. Quand on connaît l'impact des GES sur l'environnement et leur rôle dans les changements climatiques, on constate facilement que rien que cet évènement a des conséquences importantes. Le total des émissions tient compte du déplacement des officiels c'est-à-dire les organisateurs, les pays et équipes participantes, mais aussi de celui du trajet effectué par les touristes c'est à dire les détenteurs de billet. (FIFA, 2014)

Le tableau 2.2 présente un récapitulatif des différentes émissions par transport et par catégorie de participant en fonction de l'empreinte carbone ex ante de la Coupe du monde. Il est important de préciser que le transport relié aux opérations de la FIFA et du COL n'est pas pris en compte dans le résultat total. Les montants sont exprimés en tco₂e. (FIFA, 2014)

Tableau 2.2 Émissions causées par le transport (tCO₂e) par catégorie de participant en fonction de l'empreinte carbone ex ante de la Coupe du monde de la FIFA 2014 (tiré de : FIFA 2014)

Type	Détenteur de billet	Personnel FIFA/ COL	Médias	AMP + arbitres	Volontaires et opérations	Total
D'une autre nationalité	1 314 326	4 623	33 968	11 090	-	1 364 007
Entre villes	758 252	941	26 528	7 474	-	793 195
Intra-urbain	90 096	121	2 098	135	4 604	97 054
Transport total	2 162 673	5 685	62 594	18 700	4 604	2 254 256

Des mesures d'atténuation ont tout de même été utilisées pour réduire ces émissions. À titre d'exemple, l'éthanol a été privilégié comme carburant pour une grande partie de la flotte de l'organisation et les émissions sous le contrôle opérationnel de la FIFA ont été compensées. Il est important de relever en ce qui concerne les émissions de GES que le comité organisateur s'est basé sur la méthode d'évaluation ISO 14064.1. Par conséquent, il s'est avéré que les émissions émanant du contrôle opérationnel de la FIFA sont de 251000 tCO₂e. Ce chiffre représente les émissions sur lesquelles la FIFA a un contrôle ou une influence. Les autres émissions malgré leur prise en compte ne relèvent pas du contrôle du comité organisateur. L'autre élément fort impactant sur l'environnement est la construction des stades nécessaires pour accueillir l'évènement. 12 stades ont dû être soit rénovés, soit construits. Sur ces 12 stades, sept ont reçu la certification *Leadership in Energy & Environmental Design* (LEED) et ont pour la plupart été équipés de panneaux solaires comme l'explique Ricardo Trade Directeur général du COL. (FIFA, 2014)

Les clubs de soccer

La Coupe du monde est un évènement ponctuel qui a lieu tous les quatre ans. Le reste du temps, les différents clubs de soccer participent à d'autres compétitions telles que la saison régulière, les coupes nationales ou encore les prestigieuses ligues des champions. Il est nécessaire de préciser que la pratique du soccer en soit ne génère pas d'impact réel sur l'environnement toutefois, tout ce qui se passe autour contribue à créer cet impact (Poirel, 2017). Parmi les principaux impacts environnementaux attribuables au soccer, il y a d'abord l'utilisation importante d'eau nécessaire à l'entretien de la pelouse sur laquelle le sport se pratique. Ensuite, le fonctionnement des infrastructures demande une quantité d'énergie non négligeable. Puis, comme évoqué pour la Coupe du monde, les déplacements des supporters et des équipes de villes en villes ou vers d'autres pays contribuent également à l'impact environnemental par les émissions de GES qui en résultent (FIFA, 2014). Mais encore, les différents commanditaires ou partenaires avec lesquels les clubs font affaire doivent également être considérés (Nys, 2010). Voici quelques chiffres qui permettront de mieux illustrer l'effet sur l'environnement des clubs de soccer. En Italie, le cas du *Juventus Football Club* est évocateur. En effet, pour la saison 2016/2017, le club a consommé environ 77328 mètres cubes d'eau soit 77328000 litres d'eaux. Ce chiffre tient compte de l'eau utilisée pour l'entretien des terrains, mais également de celle utilisée dans les bureaux et les autres infrastructures du club. En ce qui concerne l'énergie, il y a une consommation non négligeable de méthane soit 17702 gigajoules (GJ) et 45833,42 GJ pour l'électricité. Les infrastructures considérées pour la consommation d'électricité sont le siège social, le stade, la boutique du club et son centre de formation le *Juventus Center Vinovo*. Cela permet d'avoir un aperçu de ce qu'un grand club de soccer consomme comme énergie. Les

tableaux 2.3 et 2.4 présente la consommation en eau et en énergie du club pour les saisons 2014/2015-2015/2016-2016/2017.

Tableau 2.3 Consommations d'énergie du Juventus Football Club sur les trois dernières années (tiré de Juventus Football Club S.p.A, 2017)

Energy (in GJ)	2014/2015 Season	2015/2016 Season	2016/2017 Season
Electricity purchased for the Headquarter	803.79	794.22	741.82
Electricity purchased for the Store on Via Garibaldi	n.d.	n.d.	192.07
Electricity purchased for JTC Vinovo	n.d.	5,698.94	5,480.14
Electricity purchased for Stadium Complex ¹	19,107.96	20,939.31	22,306.59
Stadium Complex District Heating ²	12,415.39	15,200.49	17,112.80
Methane (in GJ)			
Consumption in methane Headquarters	1,076.99	1,032.28	1,013.18
Consumption in methane JTC Vinovo	n.d.	n.d.	17,702.01

¹ The definition "Stadium complex" includes the stadium (today Allianz Stadium) from the 2017/2018 season it will also include the Museum and the Megastore

² Concerning the Teleheating at the Stadium Complex, also included, for all the seasons, is the data related to JJMedical and the J Museum. The increase in consumption is due to the growth of JJMedical and the Juventus Museum.

Tableau 2.4 Consommations d'eau du Juventus Football Club sur les trois dernières années (tiré de Juventus Football Club S.p.A, 2017)

Consumption and water draining	2014/2015 Season	2015/2016 Season	2016/2017 Season
Total (m³)	81,694	86,141	77,328
Consumption (m³)			
For sources of stadium water conduit	81,694	86,141	77,328
Use			
From rainwater recovery tanks (Stadium)	- (*)	- (*)	- (*)
Total (m³)	81,694	86,141	77,328

(*) The tank's capacity is 140 m3. There is no re-emission of rainwater.

Il est possible de constater sur ces deux tableaux que la consommation d'eau ou d'énergie est plutôt variable d'une année à l'autre sans réelle diminution constante. Certains éléments comme les déplacements des travailleurs ou le transport de l'équipe n'ont pas été évalués. (Juventus football club S.p.A, 2017).

L'ensemble du matériel nécessaire pour la pratique du soccer provient de grandes marques sportives comme Adidas, Puma ou encore Nike pour ne citer que ceux-là (Kevin, 2017). Par conséquent, les conditions dans lesquelles sont produits ces équipements incombent en partie aux clubs qui signent des contrats de partenariat ou de commandite avec ces marques (Lachèze, 2009).

2.2.3 Social

En ce qui concerne l'aspect social, les différents impacts des organisations de soccer peuvent également être scindés en deux parties, d'une part la FIFA et d'autre part les organismes de plus petite taille que sont les clubs de soccer. Des éléments tels que la lutte contre la corruption, l'implication au sein de la communauté et l'éducation qui sont tous des domaines de la norme ISO 26000 seront considérés. (ISO, 2014)

FIFA

La FIFA se trouve au cœur de bien de polémiques. En effet, plusieurs accusations de corruptions ou encore de mauvaises prises de décision lui sont reprochées. D'abord, l'organisation de la Coupe du monde suscite des manifestations telles que des grèves ou des protestations dans plusieurs pays organisateurs. Cela est dû en partie aux sommes faramineuses qui sont injectées pour l'organisation de la compétition pendant que les populations de ces pays font souvent face à des conditions de vie difficiles. À titre d'exemple, Manaus, une ville du Brésil où a été construit un des stades de la compétition abrite un quartier situé près de la rive de la Rivière Noire qui est sujet à des inondations. Pendant la période d'inondation, les 6000 habitants du quartier se déplacent sur des planches en bois posées sur l'eau pour aller d'un lieu à un autre. Dans cette eau, flottent des déchets qui occasionnent souvent des maladies aux riverains explique Hamilton Leao un activiste social et environnemental qui pense que le gouvernement devrait se pencher sur cette situation (Goldman, 2014, 21 juin). De plus, la planification de l'utilisation après l'évènement ne semble pas être bien étudiée. En effet, après la Coupe du monde 2014 au Brésil, plusieurs stades qui avaient été construits pour l'évènement étaient abandonnés par la suite. Plusieurs raisons expliquent cela. En premier lieu, les stades construits dans certaines villes n'étaient pas adaptés aux villes en question ou à leur population. Ces infrastructures sont de grandes tailles et donc souvent trop grandes pour organiser de petits évènements locaux. En second lieu, les coûts d'utilisations de ces infrastructures se sont révélés être bien trop élevés. Par exemple, les équipes locales de soccer ne possèdent pas les fonds nécessaires pour louer les stades pour leurs activités. L'exemple du stade Brasilia est ici pertinent. Ce dernier a coûté 550 millions de dollars américains et sert aujourd'hui de stationnement pour des autobus faute de meilleur usage. Un autre exemple est celui du stade de la ville de Manaus, utilisé uniquement pour quatre matchs lors du mondial puis délaissé par la suite (Goldman, 2014, 21 juin). Le problème de ces multiples constructions de stades est qu'elles repartissent les stades sur plusieurs villes du pays et non uniquement dans les zones où ils auraient été les plus appropriés, celle avec les plus grandes équipes de soccer explique Leãnderson Lima un reporter sportif qui habite à Manaus. Plusieurs villes se sont vues obligées de vendre

leur stade à des entreprises privées, car les coûts d'entretien étaient trop élevés. (Garcia-Navarro, 2015, 11 mai) Ce type de situation est déplorable surtout lorsqu'on sait le nombre de familles qui ont dû être déplacées pour la réalisation de ces édifices (8^e étage, 2015). Mais encore, le Brésil ne représente pas un cas isolé, car le même scénario s'est produit pour l'édition 2010 du mondial de soccer en Afrique du Sud. (Ladepeche.fr, 2014). Toutefois, la situation est différente en Allemagne où après le mondial de 2006, l'utilisation des stades est optimale (Boutelet, 2016, 4 janvier). Malgré les faits précédents, pendant l'évènement des investissements sont réalisés dans la communauté par la FIFA notamment à travers des organismes à but non lucratif. De plus, les bénévoles, les employés et les participants de l'évènement sont formés ou sensibilisés sur les enjeux environnementaux et le tri des déchets (FIFA, 2014).

Le racisme dans le soccer est également un sujet important pour la FIFA. L'organisation a au fil des années entrepris plusieurs actions pour faire entendre son point de vue et gagner cette lutte. Effectivement, depuis de nombreuses années la FIFA lutte contre le racisme. À titre d'exemple, en 1961, en pleine période d'apartheid, l'Afrique du Sud s'est vue exclue de l'organisation pour n'être réintroduite qu'après la libération de Nelson Mandela en 1991 explique Tokyo SexWale, (haut-commissaire de la campagne *say no to racism*). De plus, plusieurs engagements peuvent être mentionnés comme le lancement de la journée mondiale contre la discrimination et le racisme, l'approbation du code éthique de la FIFA qui comprend un article contre la discrimination, ou encore sa campagne *say no to racism*. (FIFA, 2011) Malgré toutes ces mesures, le racisme est toujours présent dans le soccer. À titre d'exemple, des athlètes de couleurs se voient parfois proférer des injures ou des gestes racistes par les supporters (Ryo, 2018, 8 janvier). Ainsi, en 2013 un groupe de travail anti racisme était créé par la FIFA. Ce dernier était l'initiative du précédent président de l'organisation Joseph Blatter. Ce groupe de travail avait pour objectif de travailler et apporter des recommandations face au racisme dans le milieu. Trois années plus tard, le groupe était dissout. Cette dissolution a fait couler beaucoup d'encre, car de nombreux acteurs et parties prenantes trouvaient que le groupe devait continuer d'exister contrairement à la FIFA qui soutenait que son devoir avait été accompli (Bland, 2016, 26 septembre).

Club de soccer

Les autres institutions de soccer ont également un rôle à jouer en ce qui concerne le volet social. En effet, le milieu du soccer est confronté à la corruption. Un exemple actuel est celui du procès en cours pour le président du club français du *Paris Saint-Germain Football Club* et directeur du *beIN media group*. L'affaire est reliée à une attribution frauduleuse des droits de télévision des coupes du monde 2018, 2022, 2026 et 2030. (Renault, 2016, 12 octobre)

Des scandales relatifs à des matchs truqués ont aussi plusieurs fois été dénoncés dans le milieu. En 2013 par exemple, une enquête avait permis de démanteler un vaste réseau de matchs truqués. Des sommes importantes pouvant atteindre parfois 100.000 euros étaient acheminées aux arbitres ou aux joueurs de différentes équipes afin d'influencer les matchs et par la même occasion les paris afin de réaliser des bénéfices. (Lemond.fr, 2013). Malgré les efforts de gouvernance mentionnés à la section 2.2.1 (Gouvernance), il est évident que ces problèmes sont toujours d'actualité.

En ce qui concerne l'éducation, plusieurs programmes mis en place par les clubs de soccer permettent d'éduquer les employés, les supporters, les sportifs et la communauté du club sur divers enjeux. À titre d'exemple, des programmes de formation continue sont offerts par certains clubs afin de favoriser le développement individuel de leurs employés. De plus, des programmes de stages sont aussi offerts. (Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, 2017) La formation des jeunes sportifs et supporters ainsi que de leur famille est aussi prise en compte. En cela, le *Juventus Football Club* par exemple, considère qu'en éduquant ces différents acteurs, les risques d'incidents et de violences lors des événements sont diminués. (Juventus football club S.p.A, 2017).

Pour ce qui est de l'implication dans la communauté, les clubs de soccer depuis bien longtemps jouent un rôle dans leur communauté et dans la société. À l'origine, les premiers clubs de soccer étaient créés par des entreprises, des églises ou des écoles (Mason, 1980). En effet, au Royaume-Uni, berceau du soccer, déjà au 19^e siècle, les entreprises souhaitaient offrir des passe-temps plus sains à leurs employés afin de les éloigner de l'alcool. Pour ce faire, le sport a été utilisé. À l'époque, il n'y avait pas nécessairement beaucoup d'autres alternatives. Ainsi, les différentes industries créèrent des clubs qui avec le temps, sont devenus les institutions sportives actuelles. Ainsi, dès cette époque, le soccer avait déjà un rôle dans la société. (White, 2009) D'abord, il est important de comprendre le fonctionnement des clubs de soccer. Habituellement, chaque ville possède un club local. Par exemple, l'Impact de Montréal est un club de la ville du même nom et Toronto en possède également un le *Toronto Football Club*. Une même ville peut aussi abriter plusieurs clubs. Dans ce cas, c'est la notion de quartier qui devient plus déterminante. Ces précisions sont nécessaires, car les habitants des différentes villes s'identifient énormément à leurs équipes locales. (Le Noé, 2002) Pour maintenir un lien avec sa population locale, les clubs de soccer investissent dans leur communauté et maintiennent donc une relation avec cette dernière. À titre d'exemple, l'Impact de Montréal possède une fondation à travers laquelle elle œuvre auprès de la communauté. À travers cette fondation le club appuie financièrement des organismes communautaires qui viennent en aide à des familles défavorisées (Impact de Montréal, s.d.) Mais encore, la forte rivalité

entre les différentes équipes déteint souvent sur les supporters et se caractérise par des manifestations de violence. Certains groupes de supporters communément appelés les *Hooligans* sont à l'origine de ces comportements violents. (Bodin, 2002) De ces actions surviennent souvent des altercations avec les forces de l'ordre ou d'autres groupes de supporters. Ces disputes se terminent parfois avec des morts. (Lexpress.fr, 2018)

Finalement, afin de rendre le sport accessible pour tous, les clubs œuvrent également à rendre les stades plus adaptés aux personnes handicapées (Le Goff, 2016, 23 avril). Toutefois, dans certains cas, il est jugé que les efforts mis en place sont insuffisants comme en Angleterre en 2015 où la commission britannique des droits de l'homme reproche aux clubs de *premier league* de ne pas respecter les normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite dans les stades. (Joly, 2015, 10 mars)

2.2.4 Économie

En ce qui concerne l'économie, les éléments à prendre en compte seront principalement les pratiques d'investissement des différents acteurs, leur pratique d'achat et leurs impacts sur le développement local. Ces points seront utilisés surtout pour les clubs de soccer.

FIFA

La FIFA bien qu'étant un organisme à première vocation non lucrative, possède une économie importante. Son chiffre d'affaire est évalué à plusieurs milliards de dollars américains. (FIFA, 2017a) Le bilan financier réalisé en 2017 démontre que l'organisation fait d'importants profits. Bien que son résultat net pour l'année 2016 soit négatif surtout en raison d'une réforme organisationnelle en 2016 et d'investissement dans le développement du soccer, l'organisation prévoit afficher un résultat positif pour la fin du cycle 2015-2018. Il est important de préciser que la FIFA possède une réserve spéciale qui a été évaluée à 1048 millions de dollars américains. Le bilan de l'année 2014 réalisé après la Coupe du monde affichait quant à lui un chiffre d'affaires d'environ 5 milliards de dollars américains contre un peu plus 300 millions de bénéfice net (FIFA, 2015a). Cela est grandement critiqué par plusieurs médias, car contrairement à la FIFA, les pays organisateurs comme le Brésil ou l'Afrique du Sud se retrouvent après la compétition avec des soucis économiques ou sociaux divers comme expliqué dans la section précédente 2.2.3 (Social) (Ogier, 2015, 10 juin). Toutefois, les fonds engrangés par l'organisation sont utilisés pour la réalisation de ses activités et des projets de développement de soccer. La FIFA produit à la fin de chaque exercice un rapport financier pour présenter les activités, ses revenus et ses dépenses. En consultant le rapport, il est possible de constater que l'institution investit dans la communauté. Étant donné son statut il s'agit

d'investissements à l'international et non d'investissements locaux et participent ainsi au développement international. (FIFA, 2017b) Ces investissements portent sur plusieurs éléments comme la promotion du soccer féminin ou l'éducation par exemple. Le même constat peut être fait pour la Coupe du monde, car des investissements sont réalisés au profit des pays organisateurs (FIFA, 2015a). Finalement, en ce qui concerne les pratiques d'approvisionnement, pour l'organisation du dernier tournoi de la Coupe du monde, la FIFA n'a pas réussi à atteindre son objectif. Par conséquent, ce point reste à améliorer. (FIFA, 2014)

Club de soccer

Une réelle économie s'est créée avec l'industrie du soccer et ses différentes parties prenantes. Les clubs de soccer fonctionnent comme des entreprises. Comme toute entreprise, leur objectif lorsqu'ils ne sont pas à but non lucratif est de faire du profit. Ces organisations sont souvent sous forme de société par actions (The Football Association, 2015). À titre d'exemple, des fonds d'investissement peuvent avoir des parts d'actions dans une équipe de soccer. Un exemple plus concret est celui du groupe de médias M6 qui est actionnaire aux Girondins de Bordeaux en France. En France, le total des revenus associés aux soccers s'élevait à 7,5 milliards d'euros pour la saison 2015-2016. Ces montants permettent une contribution à l'impôt de l'industrie. Par exemple, pour cette période 1,7 milliard d'euros avait été prélevé à des fins d'impôts. Sur les 7,5 milliards d'euros mentionnés précédemment, les recettes des différents clubs de soccer français s'élèvent à environ 1,2 milliard d'euros. (Ernst & Young, 2017)

Les clubs participent également au développement local des différentes régions où ils sont localisés souvent par la création d'emploi et par l'approvisionnement auprès de fournisseurs locaux. Par conséquent, ils contribuent au dynamisme économique de plusieurs localités. Toutefois, certaines démesures sont parfois observées dans le milieu. Ces dernières sont souvent liées aux sommes déboursées pour faire venir les sportifs d'un club à un autre (Plummer et Mondon, 2017, 8 août). En effet, le système de transfert dans le soccer est un moyen de vente de joueurs entre clubs. Le montant record de 220 millions d'euros pour l'achat d'un joueur a été atteint en 2017 (Bregevin, 2017, 3 août). Ces sommes énormes sont en réalité des investissements réalisés par les clubs qui espèrent récupérer bien au-delà de leur investissement en améliorant leur notoriété comme l'explique Jean-François Martins adjoint à la Mairie de Paris chargé des Sports et du Tourisme. D'autres clubs au contraire optent pour la formation et la vente de sportifs ce qui leur permet de réaliser une plus-value. Il en ressort donc que bien que le soccer participe à l'économie il encourage la forte consommation par divers moyens. (Ernst & Young, 2017)

Enfin, le partenariat avec certaines marques fait partie du quotidien d'un club de soccer. Par exemple, les différents clubs possèdent plusieurs commanditaires, qui peuvent provenir de toute structure prête à verser une somme suffisante pour voir son logo apparaître sur les maillots des sportifs, ou sur les murs du stade (Nys, 2010). En s'associant à certaines marques, les organisations sportives peuvent sans s'en rendre compte être indirectement liées à des pratiques pas toujours responsables. En France par exemple, le *Paris Saint-Germain Football Club* qui avait été mentionné précédemment s'était allié à la marque de téléphone Huawei (Schneider, 2014, 5 avril). Pourtant, à la même période cette marque était soupçonnée de faire affaire avec des fournisseurs qui faisaient travailler des enfants comme le démontre le reportage mené par l'émission *cash investigation* (Le Huffington post, 2014).

À travers l'état des lieux, il a été possible d'avoir un aperçu de la situation actuelle du DD dans le milieu de soccer. Bien qu'il y ait des points positifs en ce qui concerne chacune des sphères du DD, des améliorations restent à faire et plusieurs acteurs du milieu de concert avec les diverses parties prenantes travaillent à mettre en place de meilleures pratiques.

3. PRATIQUES MISES EN PLACE ET RÉFÉRENTIELS UTILISÉS

Bien que les organisations de soccer engendrent des impacts négatifs sur le DD, certaines d'entre elles mettent en œuvre des moyens pour réduire ces impacts. Dans les chapitres précédents, il a déjà été possible de mentionner certaines pratiques mises en place surtout en ce qui concerne l'éthique et l'investissement dans la communauté. Toutefois, plusieurs autres méthodes existent sur le plan de la gouvernance, le plan environnemental, le plan social et le plan économique. Les organisations de soccer telles que les ligues nationales seront prises en compte en raison de leur rôle dans la mise en place de pratiques responsables.

3.1 FIFA

La FIFA met en œuvre diverses méthodes pour réduire l'impact de ses activités sur le DD notamment pour son évènement le plus célèbre qui est la Coupe du monde. À titre d'exemple, pour assurer un évènement qui respecte une approche durable, une stratégie de DD a été mise en place. L'approche durable que compte adopter la FIFA pour la Coupe du monde 2018 qui se tiendra en Russie est basée sur le social, l'environnement et l'économie. Chacun de ces volets est guidé par un objectif principal. Pour le social, l'objectif est de contribuer au développement humain et social. Le volet environnemental quant à lui est axé sur la protection de l'environnement et le volet économie sur la croissance économique locale. La figure 3.1 présente les différents éléments à prendre en compte pour l'atteinte des objectifs. Ainsi, il est possible d'y retrouver les questions clés et l'approche transversale adoptée pour l'ensemble des enjeux auxquels il faudra faire face pour la réalisation d'un évènement orienté vers le DD. (FIFA, 2015b)

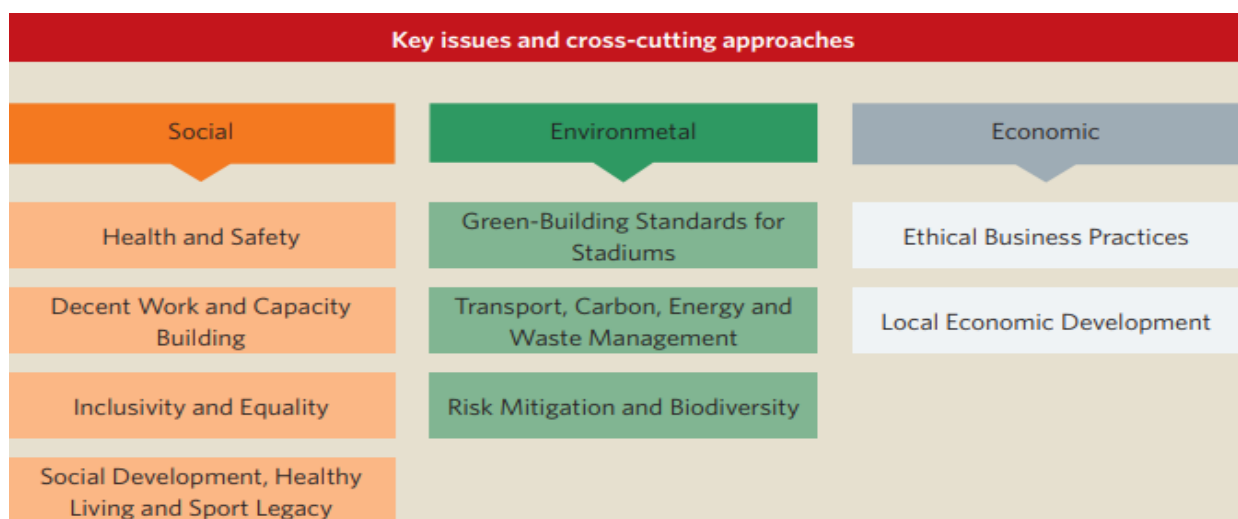


Figure 3.1 Questions clés et approche transversale adoptée pour les enjeux de développement durable de la Coupe du monde de la FIFA 2018 (tiré de : FIFA, 2015b)

La santé-sécurité et les conditions de travail sont présentes pour le social tandis que pour l'environnement, l'accent est porté sur la construction de stade qui respectent certaines normes environnementales, la gestion des émissions de GES et celle des matières résiduelles. L'aspect économique devra pour sa part assurer des pratiques d'affaires éthiques et favoriser un développement économique local. Cette stratégie a été développée sur plus d'une année entre octobre 2013 et avril 2015. (FIFA, 2015b)

Plusieurs principes de gouvernance ont également été pris en compte afin de veiller à ce que l'évènement respecte également ce point. Le tableau 3.1 présente les différents principes de gouvernance. (FIFA, 2015b)

Tableau 3.1 Principes de gouvernance durable de la Coupe du monde de la FIFA 2018 (Inspiré de FIFA, 2015b)

Responsabilité	Responsabilité pour le développement durable, partagée par tous ceux dont les actions affectent la performance environnementale, l'activité économique et le progrès social.
Inclusivité	Pratique d'un traitement juste et non discriminatoire et d'une participation significative de parties intéressées. L'inclusivité fait référence à l'intégration de toutes les parties intéressées, indépendamment de la couleur de la peau, l'origine ethnique, nationale ou sociale, le sexe, le handicap, l'âge, la langue, la religion, l'opinion politique ou toute autre opinion, la richesse, le statut ou l'orientation sexuelle ou toute autre raison.
Transparence	L'ouverture sur les décisions et les activités qui affectent les personnes, l'économie, l'environnement et les résultats obtenus; La volonté de les communiquer de manière claire, précise, opportune, honnête et complète.
Intégrité	Comportement conforme aux principes acceptés de droit ou de bonne conduite dans le contexte d'une situation particulière et qui est conforme aux normes internationales de comportement.
Respect	Respect de la primauté du droit, en tenant compte des intérêts des parties prenantes et en évitant la violation des droits d'autrui.

Les éditions précédentes respectaient également certains critères de durabilité. Pour le social, plusieurs programmes avaient été mis en place. Au Brésil par exemple grâce à son programme *football for hope* la FIFA et le COL avait répertorié un certain nombre d'associations qu'ils ont appuyé financièrement afin de les encourager dans leurs initiatives. Ces dernières étaient par exemple des associations qui venaient en aide aux jeunes en les sortant de la rue ou qui faisaient la promotion d'un mode de vie sain (FIFA, 2014). De plus, la FIFA veille également à encourager la pratique du soccer par les femmes. En effet, elle possède des programmes de développement du soccer féminin et donne la possibilité à ses associations membres d'en bénéficier sur demande d'un soutien. Les associations peuvent choisir parmi neuf programmes orientés sur la compétition, la gestion, la promotion et l'éducation (FIFA, s. d.e).

Afin de mettre en œuvre ces différents projets, plusieurs référentiels sont utilisés par la FIFA. D'abord, la norme ISO 20121 portant sur l'évènementiel pour un développement durable est utilisée dans l'organisation de la Coupe du monde. Cette norme, publiée depuis 2012 permet la gestion efficace des événements et fournit des lignes directrices qui aident à maîtriser l'impact sur le DD (ISO, s. d.a). Elle comporte différentes sections classées selon quatre grands points. La planification, la réalisation des tâches, la vérification et la réaction c'est-à-dire identifier les points non conformes et procéder à des actions pour les corriger. La figure 3.2 présente le modèle de système de management intégrant le développement durable appliqué à l'activité événementielle que propose ISO 20121. (ISO, 2012)

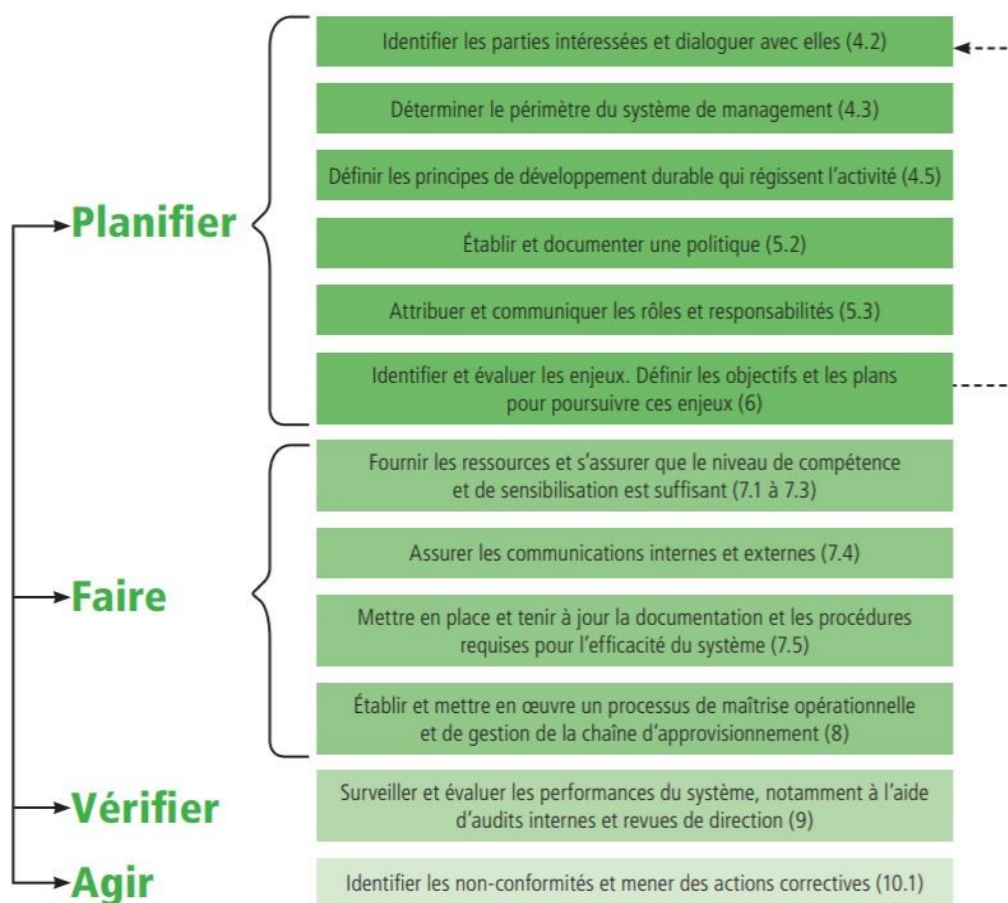


Figure 3.2 Modèle de système de management intégrant le développement durable appliqué à l'activité événementielle (tiré de : ISO, 2012)

Ensuite, la norme ISO 26000 sert de guide pour le respect de la responsabilité sociétale lors de l'évènement. À titre d'exemple, pour l'édition 2014, les principales questions matérielles de l'évènement ont été réparties en sept domaines clés comme la norme le suggère pour permettre de déterminer les principaux domaines d'actions et objectifs (FIFA, 2014). Tel que présenté à la section 1.3 (Référentiels existants), cette norme permettra de faire émerger des bons comportements ainsi qu'une gouvernance responsable tout au long de la compétition. Puis, afin de quantifier les émissions de GES, la norme ISO 14064.1 peut être aussi utilisée comme cela a été le cas en 2014 au Brésil (FIFA, 2014). Cette norme comprend trois parties. La première partie est celle utilisée par la FIFA. Cette partie spécifie les principes et les exigences pour la quantification des GES et la rédaction de rapports sur les émissions (ISO, s. d.b). Enfin, la norme AA1000SES *Stakeholder Engagement Standard* est utilisée pour favoriser l'engagement des différentes parties prenantes qui sont concernées par l'évènement. Ce référentiel constitue un support qui guide les organisations vers des méthodes d'engagements des parties prenantes. Il est fondé

sur les trois principes des normes *AA1000 AccountAbility* soient l'inclusivité qui explique que chacun doit pouvoir donner son avis sur une décision qui l'impacte. Ensuite, la matérialité qui stipule que les décideurs doivent identifier et être clair sur les enjeux les plus importants. Enfin, la réactivité qui explique que les organisations doivent agir avec transparence sur les enjeux matériaux. (AccountAbility, s. d.).

En plus de ces différents référentiels, la FIFA utilise plusieurs codes, engagements et règlements tels que :

- Contrat d'hébergement;
- Accord des villes hôtes;
- Accord sur les stades;
- Accord sur les sites de formation;
- Lettre d'accompagnement sur la construction écologique obligatoire certification pour les stades;
- Manuel des exigences du stade;
- Statuts de la FIFA;
- Code de conduite de la FIFA;
- Code d'éthique de la FIFA. (FIFA, 2015b)

Ainsi, il ressort de ces exemples que la FIFA et le COL ont un souci pour les enjeux de DD et mettent en œuvre des mesures pour pouvoir maîtriser les dits enjeux.

3.2 Ligues nationales

Les différentes ligues de soccer se donnent également un rôle dans l'amélioration des pratiques sociales, environnementales, économiques et de gouvernance.

3.2.1 Major League Soccer (MLS)

Les différentes ligues prennent également des mesures pour rendre tout leur secteur plus durable. La *Major League Soccer* (MLS) qui est le championnat de soccer de première division nord-américain, prend une panoplie de mesures pour encourager les comportements plus responsables. Par exemple, pour certains événements afin d'encourager l'utilisation du transport en commun, la MLS publie des cartes de plusieurs itinéraires qui permettent aux supporters de rejoindre les stades. De plus, afin d'éviter le gaspillage alimentaire, les restes de nourriture lors des différents matchs sont distribués à des organismes caritatifs locaux. Cela permet donc de nourrir les moins nantis qui sont dans le besoin. L'utilisation de contenants réutilisables est aussi encouragée. Différents chiffres sont proposés pour mieux expliquer certains enjeux à la communauté. (Major League Soccer [MLS], 2016)

3.2.2 Ligue de Football Professionnel ligue 1 (LFP)

La ligue de Football Professionnel ligue 1 qui est le championnat de première division français a également pris des mesures afin d'améliorer les conditions sociales et environnementales. Pour chaque saison des objectifs sont fixés. Le premier enjeu sociétal qui a été défini pour les clubs est l'éducation et la citoyenneté. Elle implique les joueurs des différents clubs par des interventions variées dans la communauté. À titre d'exemple, pour la saison 2016-2017 on observe plus de 3000 actions sociétales dont 6300 heures consacrées par les joueurs professionnels pour des actions sociétales et 12 millions d'euros investis directement par les clubs à l'échelle locale pour les mêmes causes. Les thématiques par ordre d'importance pour les clubs de soccer ont également été définies. Il y en a sept au total. La figure 3.3 présente l'ensemble de ces thématiques de même que le nombre d'actions menées pour chacune. (Ligue de football professionnel [LFP], 2017)

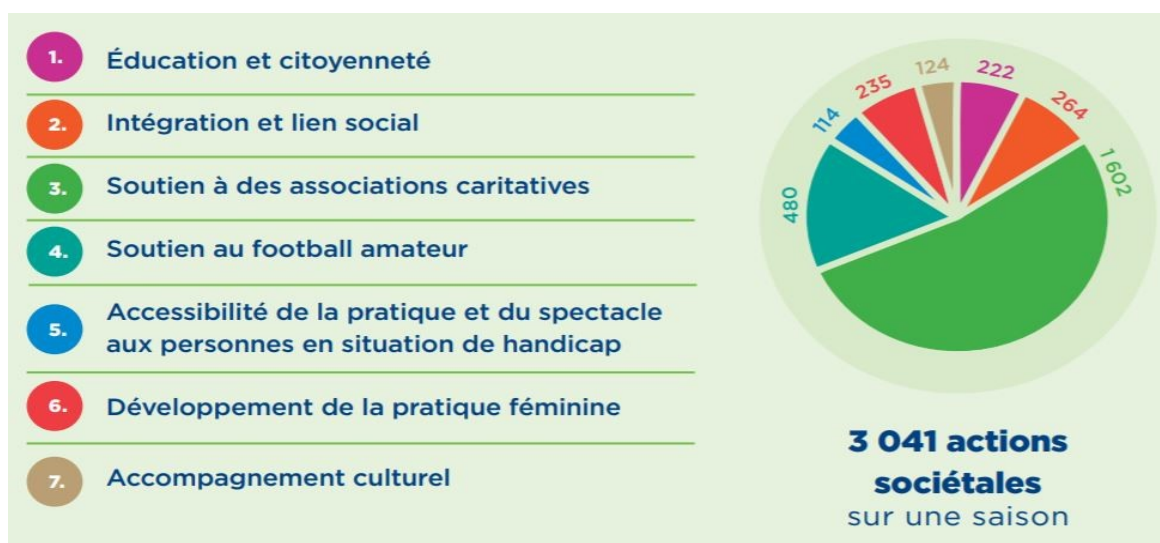


Figure 3.3 Thématiques par ordre d'importance pour les clubs (tiré de : LFP, 2017)

Pour parvenir à atteindre ces objectifs et aussi doter les clubs de moyens d'y parvenir, la Fédération Française de Football (FFF) propose plusieurs outils qui permettent d'améliorer l'éducation, l'information et les pratiques durables dans le milieu du soccer. Le FondaCtion du football est une de ces initiatives. Créée et fonctionnelle depuis 2014 grâce à la FFF et l'Association de Préfiguration de la Fondation du football. Le FondaCtion est une structure autonome, indépendante qui est financée par la FFF et des organisations telles que la Ligue de Football Professionnel, l'Union Nationale des Footballeurs Professionnels ou encore l'Union des Clubs Professionnels de Football. (FondaCtion du football, 2014)

Le FondaCtion du football se donne pour mission :

« de développer des actions innovantes visant à promouvoir une vision citoyenne du football, d'en rappeler les vertus éducatives et d'encourager l'innovation sociale et l'intégration du développement durable dans le football. » (FondaCtion du football, 2014)

Pour ce faire, les actions de l'organisme sont orientées vers plusieurs domaines comme l'initiation à la santé, le *fair-play*, l'engagement citoyen, l'égalité des chances et l'environnement. (FondaCtion du football 2014)

Ainsi, le FondaCtion du football fournit plusieurs outils qui sont mis à la disposition des clubs de soccer, mais aussi des joueurs et joueuses. Pour ce qui est relatif à l'environnement, il y a principalement deux catégories d'outils, ceux qui expliquent les bonnes pratiques ainsi que les fiches et outils pédagogiques. La thématique « Respect de l'environnement » à travers un programme vert réalisé grâce à une collaboration entre le FondaCtion du football et l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) a pour objectif la sensibilisation des sportifs et des dirigeants de club. Par exemple, une des fiches d'aide encourage la prise en compte de l'environnement lors des événements du club et propose des mesures applicables pour une meilleure gestion des déchets. De plus, ces fiches sont basées sur des cas réels de clubs ayant accompli les différentes tâches. (FondaCtion du football, s. d.a). Malgré l'existence de ces outils, il est constaté lors de leur consultation qu'ils sont surtout utiles et utilisés par les clubs de soccer de petite taille. Un exemple de ce modèle mis en place par l'association sportive de Dirinon propose les éléments suivants :

- Utiliser de gobelets réutilisables consignés;
- Remplacer des bouteilles d'eau par des bidons sportifs;
- Installer 24 points de tri sélectif des déchets sur le site accueillant la manifestation;
- Tenir un stand de jeux et d'informations sur le tri des déchets par une équipe de bénévoles âgés de 12 à 18 ans;
- Mettre en place de toilettes sèches;
- Mettre à disposition un parking à vélo au sein du complexe sportif. (FondaCtion du football, s. d.b)

Ces actions ont été élaborées par une commission de développement durable mise en place pour l'occasion. (FondaCtion du football, s. d.b)

3.3 Fournisseurs

Les marques qui font affaire avec les différentes organisations de soccer ont également été identifiées comme parties prenantes importantes dans la section 2.1 (Parties prenantes). En effet, ces dernières fournissent de nombreux équipements tels que les ballons, les vêtements, les chaussures et d'autres

produits nécessaires à la pratique du sport et au fonctionnement du club. Leurs efforts pour produire ces articles en ayant le moins d'impact possible sur le plan environnemental et le plan social doivent également être pris en compte. Ainsi, il ressort de ce point l'importance des pratiques d'approvisionnement responsable. En effet, pour avoir des pratiques d'approvisionnement responsable, une organisation doit s'assurer de faire affaire avec des fournisseurs responsables qui intègrent les enjeux de développement durable dans leurs pratiques. Il en est de même pour les produits car il s'agit de choisir des produits ou services dont l'impact social, environnemental est réduit et pris en compte tout au long de leur cycle de vie (Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable [ECPAR], s. d.). Parfois, ces marques offrent leurs services et rémunèrent les clubs pour que ces derniers acceptent de les prendre comme commanditaires. L'objectif recherché par ces commanditaires est l'augmentation de leur notoriété et le développement de leurs ventes. (Nys, 2010)

3.3.1 Adidas

Cette marque allemande dispose de plusieurs programmes pour rendre la production de ses produits plus durable et responsable. Étant une grande marque qui produit des articles de sport, elle possède des partenariats de commandite avec plusieurs clubs de soccer. (Kevin, 2017)

Drydye

Le programme Adidas *Drydye* comprend une technologie mise au point par la marque qui permet une réduction conséquente de l'eau utilisée pour le procédé de coloration du polyester. La méthode ne nécessite aucune utilisation d'eau, elle utilise 50% moins de produits chimiques de même que la moitié de l'énergie que nécessitent les procédés de coloration traditionnelle selon une analyse de cycle de vie réalisée par *DyeCoo*. Pour illustrer la différence, une procédure normale pour colorer un chandail demande 25 litres d'eau. La technologie a été introduite par la marque en 2012 pour une édition limitée de 50000 chandails. Toutefois, la production a augmenté au cours des années et des millions de chandails avaient été produits entre 2012 et 2014. La marque prévoit étendre ce procédé pour la fabrication d'autres produits. Dans le même ordre d'idée, une gamme de produits *Nodye* est aussi lancée. Ce type de produit est fabriqué sans la phase de coloration. (Adidas, s. d.a)

Parley for the oceans

Adidas s'est associée à l'organisme *Parley for the oceans*. Cet organisme est composé de plusieurs membres qui tiennent à informer le monde de la fragilité des océans et à lutter contre leur destruction. Pour ce partenariat Adidas s'est engagée à respecter la stratégie de l'organisme *avoid, intercept, redesign*.

Par conséquent, elle évite l'utilisation de sacs en plastique ou de plastiques à usage unique dans ses différentes installations. L'entreprise œuvre également à empêcher la pollution des océans par les plastiques. Finalement, pour l'aspect *redesign*, il s'agit surtout d'un engagement qui permet grâce à l'innovation d'arriver à produire du matériel en réutilisant les plastiques déjà existants. (Adidas, s. d.b)

Grâce à ce programme, Adidas est parvenue à produire en 2017 plus d'un million de paires de chaussures (Adidas, s. d.b) qui ont été fabriquées à l'aide de plastiques recueillis par le partenariat avec *Parley for the Oceans* (Organisations des Nations Unies [ONU], s. d.). Il est important de préciser que certains de ces produits sont toutefois très dispendieux et donc inaccessibles pour la plupart des gens. Le dernier modèle de la collaboration entre Adidas et *Parley for the oceans* coûtent environ 300\$ (Audet, 2018, 11 avril).

3.3.2 Nike

Nike propose des technologies similaires à celle de Adidas sur le plan environnemental. En ce qui concerne les relations avec les employés notamment ceux qui travaillent dans les usines, Nike a mis en place des moyens de mesure et de contrôle du respect d'un certain nombre de pratiques. Son code de conduite permet de dicter les attentes de la marque vis-à-vis de ses usines. Le travail des enfants de moins de 15 ans est par exemple interdit. (Nike, 2018) De cette façon, la marque essaie d'inciter ses partenaires à avoir tout le temps des pratiques responsables.

3.4 Clubs de soccer

Les clubs de soccer travaillent également à améliorer leurs pratiques pour avoir moins d'impact sur le DD. Les lignes suivantes présentent des pratiques relevées dans plusieurs clubs.

3.4.1 Forest Green Rover Football Club (FGR FC)

Ce club a été défini par la FIFA comme étant le club de soccer le plus vert du monde (FIFA, 2017, 11 mai). En effet, cette organisation sportive considère beaucoup l'environnement dans le déroulement de ses activités. Le club trouve ses origines en 1889 où il a été créé par le ministre d'une église non conformiste. Le club se situe dans la ville de Nailsworth en Angleterre. (Barnard, 2014) En 2010, le club s'associe à Ecotricity une compagnie qui développe et fait la promotion des énergies renouvelables (Ecotricity, s. d.). Il est possible de remarquer d'ailleurs le logo de la compagnie sur les maillots de l'équipe. D'après Dale Vince, président du club, l'idée est de faire passer un message à travers le soccer et rendre toute la Bretagne plus verte. (Forest green rover Football Club [FGR FC], s. d).

FGR FC possède une politique environnementale. Dans cette politique, il est possible de retrouver plusieurs engagements et pratiques du club. À titre d'exemple, le club s'engage à promouvoir les habitudes de vies saines pour les employés, les supporters et à utiliser le maximum d'énergie renouvelable pour la tenue de ses activités. Mais encore, FGR FC est certifié EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*) qui est un système de management environnemental et d'audit mis en place par l'Union européenne qui permet aux organisations d'améliorer leur performance environnementale (Commission européenne, s. d.). De plus, FGR FC publie un rapport annuel pour faire état de ses activités et de ses objectifs. Pour son utilisation de l'eau, le club a par exemple choisi en 2017 de réparer le drain latéral de son terrain de soccer afin de permettre une augmentation du flot d'eau et sa récupération à partir du terrain. Puis, l'organisation s'est munie d'un aérateur pour lui permettre d'améliorer le drainage et de récupérer de l'eau hors du terrain. Plusieurs matchs sont aussi utilisés pour la sensibilisation sur les enjeux de DD. Certains portaient sur le thème de l'équité, du mouvement végétarien ou de la protection des océans à travers l'organisme *sea shepherd* par exemple. Les médias sociaux sont aussi utilisés par FGR FC pour faire passer son message et toucher le plus de personnes. (FGR FC, 2017)

3.4.2 Manchester United Football Club

Le club de *Manchester United* évolue en première division de la ligue anglaise de soccer. Parmi les grands clubs du pays, il fait partie de ceux qui font un effort pour la protection de l'environnement. D'abord, le club possède des programmes environnementaux pour la gestion des déchets ou l'utilisation efficace d'énergie. L'eau de pluie est recyclée et utilisée pour irriguer le terrain de son stade, *Old Trafford*. Le club lutte également pour éloigner le maximum de déchets des sites d'enfouissement. De plus, le club grâce à des partenariats avec certaines entreprises réalise des projets comme la construction de surface pour la pratique du sport avec des chaussures recyclées. Puis, le club est également certifié ISO 14001. Mais encore, les *Reds* comme ils sont appelés ne s'arrêtent pas là. En effet, l'organisation est aussi certifiée sous la norme ISO 20121 en gestion durable d'évènement (*Sustainability in sport*, s. d.).

3.4.3 Arsenal Football Club

L'*Arsenal Football Club* fait également partie des plus grands clubs d'Angleterre et évolue en première division du championnat. Le club est investi auprès de sa communauté et possède un grand nombre de programmes axés sur des œuvres sociales. D'abord, le club a vu son restaurant se faire décerner une prestigieuse récompense pour l'éthique et les conditions dans lesquelles sont obtenus les aliments utilisés pour sa cuisine. 75% des ingrédients utilisés proviennent de fournisseurs locaux. Mais encore, tout est également mis en œuvre pour réduire les déchets. À la manière de la MLS, un programme de redistribution

des restes est mis en place et permet de venir en aide aux personnes dans le besoin. L'initiative est assez surprenante, car le restaurant en question est un établissement de luxe donc réservé à une certaine clientèle. (Arsenal Football club, 2018a)

Ensuite, à travers les programmes mis en place, le club s'investit auprès de sa communauté dans l'éducation et le sport par divers événements auxquels prennent souvent part les vedettes du club. Un programme de stage et d'aide à l'emploi est aussi disponible. L'objectif de ce dernier est de réduire le chômage au sein de la communauté. (Arsenal football club, s. d.) Ce type de pratique existe également dans d'autres clubs afin de s'impliquer dans leur communauté respective.

Finalement, trois infrastructures du club dont leur stade utilise 100% d'énergie renouvelable. Cela s'explique par le partenariat du club avec *Octopus energy*, une entreprise qui œuvre dans le secteur des énergies renouvelables notamment l'énergie solaire (*Octopus energy*, s. d.). (Arsenal football club, 2018b)

3.4.4 Real Madrid Football Club

Le *Real Madrid Football Club* est l'un des plus grands clubs au monde. Il est réputé pour ses performances et les trophées qu'il a remporté. Il évolue en première division du championnat de soccer espagnole. Ce club de la capitale espagnole prend plusieurs mesures pour réduire son impact sur l'environnement ou pour informer sur certains enjeux environnementaux. D'abord, en partenariat avec son équipementier *Adidas* et *Parley for the oceans*, le club a disputé un match avec des maillots confectionnés à partir de bouteilles de plastiques recyclées. Un moyen pour le club d'attirer l'attention sur la pollution marine notamment celle causée par les déchets de plastiques. Ensuite, le club mise sur l'éducation et l'information de ses employés sur l'économie d'énergie. Pour la saison 2016/2017, un outil de gestion de l'énergie *Metasys Energy Dashboard* a été installé. Ce dernier permet de détecter les activités et les groupes qui consomment le plus d'énergie afin de pouvoir trouver des solutions de réduction. Dans le même ordre d'idée, un plan de gestion durable de l'eau a aussi été mis en place. À travers cette initiative, le club a mis en place un système de recyclage d'eau pour l'entretien des terrains, des jardins et des pelouses. Les projets du club prennent également en compte les soucis d'énergie. Par exemple, il est prévu de favoriser l'éclairage naturel dans des pièces en utilisant des modèles architecturaux adéquats. À travers ces pratiques, le *Real Madrid Football Club* démontre donc une certaine prise en compte de l'environnement dans le déroulement de ses activités. (Real Madrid Football Club, 2017)

En somme, plusieurs pratiques pour contribuer à faire du soccer un sport plus durable sont mises en place ou toujours en cours de développement. La FIFA essaie d'améliorer continuellement son système de

gouvernance et l'organisation de ses différentes compétitions, surtout la Coupe du monde. Les différentes ligues de soccer quant à elle jouent un rôle important de catalyseur grâce à la mise en place de programmes et aussi en informant leur communauté. Les clubs de soccer eux proposent des solutions aussi impressionnantes les unes que les autres allant de partenariats avec des organismes engagés pour l'environnement à l'utilisation d'énergie verte pour toutes leurs installations. Bien que tous ces exemples de pratiques mises en place soient encourageants, il est opportun de se pencher sur un cas réel pour comprendre le quotidien de certains clubs de soccer.

4. ÉTUDE DE CAS

L'objectif de ce chapitre est de présenter une étude de cas réelle sur une organisation sportive québécoise de soccer. L'analyse des pratiques de DD mises en place par cette organisation permet de proposer des recommandations adaptées à des organisations de soccer similaires. Toutefois, chaque organisation ayant ses propres particularités, le cas de l'AS Blainville ne peut être généralisé à toutes les organisations de soccer, même celles qui lui sont similaires. L'organisation et la méthodologie utilisées seront exposées dans ce chapitre.

4.1 Présentation de l'organisation

L'organisme qui fait l'objet de l'étude de cas est l'Association de Soccer de Blainville (AS Blainville). Comme son nom l'indique, le club se situe à Blainville une ville du Québec et existe depuis 1986. L'AS Blainville est formée de plusieurs équipes dont une équipe professionnelle évoluant dans la Première ligue de soccer du Québec. Cette ligue est la plus haute instance au Québec et correspond à la troisième division au niveau canadien. En addition à l'équipe professionnelle, des équipes amateurs de tout âge et une académie de soccer sont aussi intégrées au club. Pour l'année 2017, l'organisation comptait pour ses activités de la saison d'été environ 2350 membres. (J.-L. Gosselin, entrevue, 23 mars 2018)

En ce qui concerne sa structure légale, le club est un organisme à but non lucratif (OBNL). Il est formé d'un conseil d'administration qui se rencontre ponctuellement afin de prendre les décisions sur la gestion du club. La figure 4.1 présente la structure organisationnelle de la direction du club.

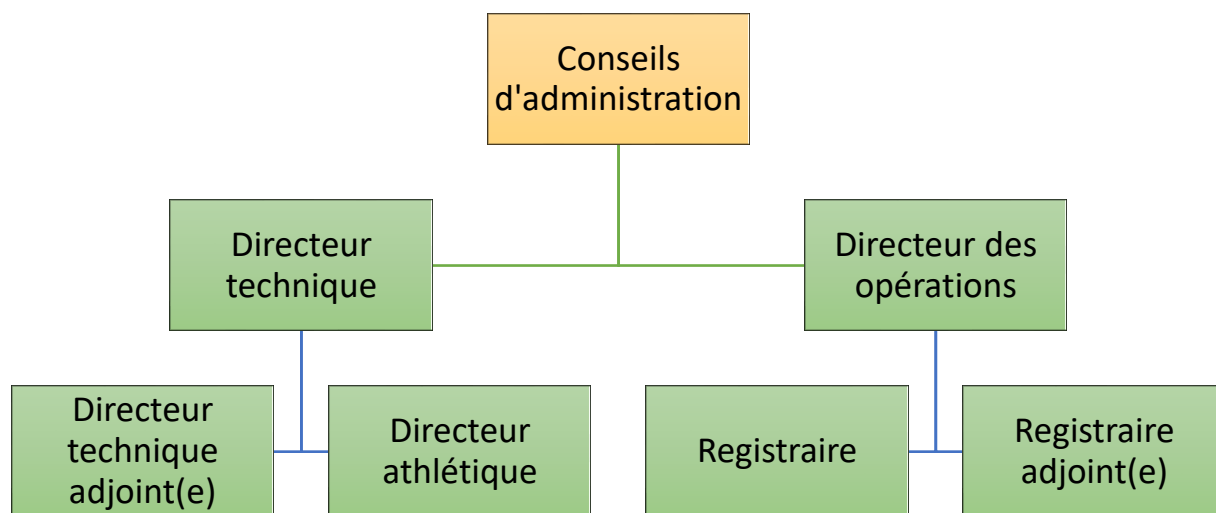


Figure 4.1 Organigramme administratif de l'AS Blainville (J.-L. Gosselin, entrevue, 23 mars 2018)

Mission

Le club se donne pour mission de veiller au développement individuel de chacun des joueurs ou joueuses en fonction de leurs besoins et d'en faire de meilleurs citoyens. (AS Blainville, s. d.a)

Vision

L'AS Blainville a pour vision d'être une référence pour le soccer canadien par ses performances en offrant toujours ses services pour tous les niveaux de compétition. (AS Blainville, s. d.a)

Objectifs

Le club se donne pour objectif :

- De développer une représentativité du club au plus haut niveau de compétition possible;
- D'optimiser chaque génération à jouer au plus haut niveau;
- De se donner les moyens d'atteindre ses ambitions. (AS, Blainville, s. d.a)

Valeurs sportives et éducatives

Les valeurs de l'AS Blainville sont réparties selon trois volets :

- L'esprit sportif qui implique le respect des individus en acceptant leurs différences, le respect des règles du jeu, de l'environnement, des équipements, de l'autorité et le respect de l'adversaire;
- Le goût de l'excellence qui requiert d'avoir l'attitude, le comportement et l'envie du dépassement de soi;
- La passion qui demande le développement et l'entretien de l'amour ainsi que le plaisir de son sport et de transmettre sa passion de façon positive sur et en dehors du terrain.

(AS Blainville, s. d.a)

4.2 Méthodologie

Afin de réaliser l'étude de cas, un questionnaire a été préparé afin d'obtenir le plus grand nombre d'informations utiles pour la réalisation du travail. Pour établir ce questionnaire, les différents critères requis sur le plan de la gouvernance, de l'environnement, du social et de l'économie issus de référentiels tels que BNQ 21000, ISO 14001, ISO 26000 ont été utilisés afin de mieux structurer les questions et aussi déterminer les aspects prioritaires à aborder avec les organismes. Des exemples, de pratiques observées par l'entremise de rapports de DD d'organisations de soccer ont aussi permis d'améliorer le questionnaire. Le questionnaire comptait 15 questions. Il a également été important de travailler sur le type de question.

En effet, dans le souci d'obtenir le maximum d'informations et de susciter une discussion avec l'interlocuteur, des questions ouvertes ont été privilégiées. Ensuite, plusieurs clubs de soccer de la province et du Canada ont été contactés. Finalement, grâce aux informations disponibles sur le site web du club et à son désir de participer à la réalisation de l'étude de cas l'AS Blainville a été choisie.

L'entretien avec le directeur technique du club a permis de valider et de compléter les informations nécessaires à la réalisation de l'étude de cas.

4.3 Résultats

Cette section présente l'ensemble des informations obtenues grâce à l'étude de cas et donne un aperçu de l'engagement de l'organisation en ce qui concerne le DD ainsi que ses impacts sur lui.

4.3.1 Gouvernance

Les informations qui ont été recueillies grâce aux questions sur la gouvernance concernaient le modèle de gestion du club, son lien avec ses parties prenantes, la transparence et les différents règlements et codes de conduite.

Vision, mission et valeurs

Comme présenté à la section 4.1 (Présentation de l'organisation), le club a défini sa vision, sa mission et ses valeurs. L'information est disponible sur le site web du club et peut être consultée par toutes les parties prenantes. (J.-L. Gosselin, entrevue, 23 mars 2018)

Prises en compte des parties prenantes

L'avis des parties prenantes est important pour l'AS Blainville. Le club entretient des liens avec la municipalité par exemple et collabore de manière permanente avec elle. Le point de vue de la communauté du club lui est tout aussi important. À titre d'exemple, en 2017 un sondage a été réalisé auprès des joueurs, des joueuses et de leurs parents pour avoir leur avis et connaître leur degré de satisfaction. (J.-L. Gosselin, entrevue, 23 mars 2018)

Transparence

La transparence est importante pour l'organisation. De ce fait, un rapport annuel est publié et fait état du déroulement des activités. Plusieurs volets comme l'aspect financier à travers les dépenses engendrées et la masse salariale de l'organisation sont abordés. De plus, des sujets concernant le développement et l'éducation des jeunes sont aussi abordés, de même que ceux qui concernent les infrastructures et les

équipements utilisés. (AS Blainville, 2017) En somme, une vue d'ensemble de l'année du club est proposée dans le rapport. Ce dernier est disponible sur le site web de l'AS Blainville et peut être consulté à tout moment. (J.-L. Gosselin, entrevue, 23 mars 2018)

Règlementation

Plusieurs règlements doivent être respectés par le club. D'abord, il y a la règlementation de la Première ligue de soccer du Québec qui doit être respectée. Ce règlement concerne entre autres l'administration et les questions de sécurité (Fédération de soccer du Québec, s. d.). Ensuite, le club possède également un code d'éthique pour chacun des membres ou chacune des personnes impliquées dans le club comme les athlètes, les parents et les entraîneurs (AS Blainville, s. d.b). Le glossaire éducatif disponible sur le site web du club est aussi assimilable à un esprit éthique que le club tient à développer. (J.-L. Gosselin, entrevue, 23 mars 2018)

4.3.2 Environnement

En ce qui concerne l'environnement, les pratiques et habitudes au sein de l'organisation qui favorise la protection de l'environnement sont présentées.

Gestion des matières résiduelles

Aucune mesure n'est en place pour la gestion des matières résiduelles. Des stations de tri de déchets sont disponibles aux abords des différents terrains, mais sont installées et gérées par la municipalité. Autrement, il n'y a pas de stratégie ou de procédure en lien avec la gestion des matières résiduelles. Les principales matières résiduelles identifiables de l'organisation sont surtout les bouteilles d'eau en plastique. (J.-L. Gosselin, entrevue, 23 mars 2018)

Gestion de l'eau

Les édifices et les terrains utilisés par l'AS Blainville sont fournis par la ville. Par conséquent, l'entretien des terrains est assuré par la municipalité. Des fontaines d'eau sont disponibles à proximité des terrains et sont également installées par la ville. Ces fontaines encouragent l'utilisation de contenants réutilisables pour la consommation d'eau en indiquant à chaque remplissage le nombre de bouteilles en plastique évitées. Cette fontaine constitue en quelque sorte un effort de sensibilisation. (J.-L. Gosselin, entrevue, 23 mars 2018)

Gestion de l'énergie

Principalement l'électricité et le chauffage sont utilisés. La municipalité gère également ce volet.

Transport

Les déplacements pour les matchs sont effectués en autobus lorsque la distance est assez importante. Dans le cas contraire, les joueurs et joueuses se rendent directement sur le lieu où se déroule le match. Pour les matchs à domicile ou les entraînements, il y a un grand nombre d'athlètes qui se rendent sur place par transport actif. En effet, le terrain du club est accessible via une piste cyclable et de nombreux membres s'y rendent à bicyclette. (J.-L. Gosselin, entrevue, 23 mars 2018)

Les joueurs professionnels eux habitent pour la plupart hors de Blainville et donc s'y rendent par autobus ou en voiture. Des groupes de covoiturage sont organisés de manière informelle également ce qui réduit l'autosolisme. (J.-L. Gosselin, entrevue, 23 mars 2018)

Politique environnement

Il n'y a aucune politique environnementale ou une attention particulière attribuée aux enjeux environnementaux. Quelques actions ponctuelles peuvent être toutefois citées comme la distribution de contenants réutilisables aux sportifs afin qu'ils les utilisent au lieu d'utiliser les bouteilles en plastiques. (J.-L. Gosselin, entrevue, 23 mars 2018)

4.3.3 Social

Le social prend en compte l'ensemble des pratiques mises en place par le club pour assurer les bonnes conditions de travail de ses employés et aussi l'impact social sur la communauté.

Développement des compétences

Tel qu'énoncé dans la mission du club, son souhait est de contribuer au développement des jeunes et de s'assurer d'en faire aussi de meilleurs citoyens. Ainsi, l'encadrement des jeunes est assuré par une équipe d'entraîneurs. (J.-L. Gosselin, entrevue, 23 mars 2018)

Santé

Il n'y a pas d'équipe médicale sur le site de l'organisation. Toutefois, elle dispose d'un soutien médical hors site et peut y envoyer ses membres en cas de besoin. Les sujets de santé attirent particulièrement l'attention du club qui fait de son mieux pour conserver la santé de ses membres. Des services sont aussi offerts pour les adultes qui souhaitent pratiquer le soccer. (J.-L. Gosselin, entrevue, 23 mars 2018)

Implication dans la communauté

Le club s'implique dans la communauté de plusieurs manières. D'abord, les sportifs apportent souvent leur aide en tant que bénévoles lors de plusieurs événements locaux. Ensuite, des collectes de fonds sont parfois organisées. À titre d'exemple, pour l'année 2017, une collecte de fonds a été organisée par l'AS Blainville au profit de la Fondation du cancer du sein. Étant un sujet qui touche particulièrement la gent féminine, les équipes féminines du club ont joué vêtues de rose. Toute la journée était agrémentée de diverses animations supplémentaires. L'objectif de 1000\$ s'est vu dépassé, car la somme totale collectée avoisinait 4500\$. (J.-L. Gosselin, entrevue, 23 mars 2018)

4.3.4 Économie

Le volet économique prend en compte l'apport économique de l'organisation au sein de la communauté et aussi ses pratiques d'achat.

Investissement dans la communauté

Il n'y a aucun investissement particulier dans la communauté. Toutefois, l'organisation crée de nombreux emplois. Bien qu'ils soient à temps partiel et surtout des emplois étudiants, ils permettent à plusieurs membres de la communauté locale d'avoir une source de revenue. (J.-L. Gosselin, entrevue, 23 mars 2018)

Approvisionnement responsable

Il n'y a aucune politique d'approvisionnement responsable en vigueur. Mais, pour la plupart de ses dépenses, le club opte pour des fournisseurs locaux. Par exemple, le fournisseur d'équipement du club qui était un fournisseur étranger a changé cette année et le club fait affaire avec une compagnie québécoise pour ses maillots. (J.-L. Gosselin, entrevue, 23 mars 2018)

Politique d'achat

Une politique d'achat est disponible notamment pour les équipements. Plusieurs critères sont exigés et doivent être respectés par le fournisseur. Cependant, aucuns des critères ne prend en compte l'aspect social ou environnemental. (J.-L. Gosselin, entrevue, 23 mars 2018)

Synthèse

En définitive, il apparaît que l'AS Blainville possède des pratiques pour le social et l'économie en ce qui concerne les pratiques de DD. En effet, le club prône des valeurs telles que la santé et l'éducation de citoyens modèles et s'implique dans la communauté par ses actions de bénévolat. De plus, étant un OBNL le club arrive tout de même à apporter sa contribution à l'économie locale par la création d'emploi pour les jeunes et aussi par l'organisation de levées de fonds. Toutefois, aucune mesure notable n'est présente

en ce qui concerne l'environnement. Par exemple, les employés ou les différents membres ne sont pas de manière explicite sensibilisés aux enjeux environnementaux.

5. ANALYSE COMPARATIVE

Grâce aux différentes pratiques qui ont été recensées, une comparaison des processus et des moyens utilisés pour engager les organisations de soccer dans des pratiques durables est réalisée. Une telle analyse permet grâce à des critères établis à différentes organisations de soccer de se positionner en fonction de leur taille, leur structure et leur vocation.

5.1 Choix des critères

Afin de réaliser l'analyse comparative, plusieurs critères ont été choisis. L'ensemble des critères proviennent de référentiels tels que BNQ 21000, le Guide de la FFF ou encore le GRI.

5.1.1 Gouvernance

Les critères vision, mission et valeurs, ceux de l'éthique et de l'intégrité et celui de l'implication des parties prenantes ont été retenus en ce qui concerne la gouvernance.

Vision, mission et valeurs

La vision, la mission et les valeurs guident l'entreprise et l'aident à définir sa raison d'être et ses objectifs fondamentaux. La direction qu'elle choisit à long terme lui sert de balise. De plus, ces éléments permettent à une entreprise engagée ou qui a un souci pour le DD de le notifier à ses parties prenantes. Ils sont donc considérés comme un critère d'analyse. (BNQ, 2011)

Éthique et intégrité

La présence de codes d'éthiques et de conduites permet à une organisation d'exprimer les comportements et les valeurs qu'elle souhaite prohiber, mais aussi ceux qu'elle souhaite encourager. Ainsi, une organisation qui publie de tels documents renforce ses pratiques de gouvernance. (GRI, 2015)

Implications des parties prenantes

Les parties prenantes sont des acteurs importants dans le quotidien d'une organisation. Leur prise en compte ainsi que leur implication dans les activités de l'entreprise sont nécessaires pour assurer une gouvernance appropriée. (GRI, 2015)

5.1.2 Environnement

En ce qui concerne l'environnement, les critères de réduction de la consommation d'eau, d'émissions de GES et de gestion durable des événements ont été retenus.

Gestion de l'eau

L'eau est une ressource qui est beaucoup utilisée dans le soccer. Pour cette raison, la consommation d'eau est un critère important. Il prend en compte les efforts et les mesures mises en place par l'organisation pour réduire sa consommation d'eau. (BNQ, 2011)

Émissions de GES

Les changements climatiques constituent un grand défi. Les GES qui jouent un rôle primordial dans cette problématique sont donc à prendre en compte. Ce critère est donc pertinent pour le milieu du soccer, car la tenue des matchs et des compétitions engendre de nombreux déplacements, ou des activités qui causent des émissions de GES. (BNQ, 2011)

Gestion durable des événements

Étant des organismes dont la principale activité est liée à la pratique d'un sport qui attire des spectateurs au quotidien, il est important que certaines mesures soient prises par les organisations de soccer. Les différents éléments mis en place pour encourager les comportements responsables et la gestion durable lors des événements sont donc pris en compte. (FondaCtion du football, s. d.c)

5.1.3 Social

Les critères développement des compétences et implications dans la communauté ont été retenus pour la sphère sociale.

Implication dans la communauté

En tant qu'organismes auxquels s'identifient parfois les communautés locales, il est essentiel pour les différentes structures de soccer de s'impliquer et d'apporter un plus à la communauté qui les soutient. Ainsi, les différentes mesures mises au point par ces organismes sont considérées dans le présent critère. (Turcotte et al., 2011)

Développement des compétences

Il est important pour une organisation de développer les compétences de ses employés grâce à l'éducation et à la formation. Cela garantit aux employés l'accès au savoir et est bénéfique pour l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ainsi, pour évaluer ce critère, les mesures instaurées par des organisations de soccer pour éduquer ou former leurs employés et les parties prenantes sur certains enjeux de DD sont considérées. (BNQ, 2011)

5.1.4 Économie

Les critères retenus pour le volet économie sont les pratiques d’approvisionnement ainsi que l’investissement dans la communauté.

Pratique d’approvisionnement

Les clubs de soccer utilisent plusieurs fournisseurs pour acquérir des biens et services. Donc, il est important de prendre en compte des processus et des pratiques de gestions responsables pour choisir ses fournisseurs et s’approvisionner de façon responsable. Pour ce faire, des éléments comme des politiques d’approvisionnement ou toutes autres mesures mises en place pour structurer le processus d’approvisionnement et qui contribuent au développement de pratiques durables sont considérées. (BNQ, 2011)

Investissement dans la communauté

Ce critère prend en compte les différents investissements réalisés par l’organisation dans la communauté qui l’entoure. Ces investissements peuvent être par exemple des programmes de création d’emploi et des dons de tout genre. En somme, il s’agit de toute mesure qui contribue au développement économique local. (BNQ, 2011)

Tableau 5.1 Analyse comparative des pratiques de développement durable selon le type d'organisation de soccer

	Organisation internationale (FIFA, etc.)	Ligues nationales de soccer	Clubs de soccer	Clubs de soccer (Fonctionnant comme OBNL)
Gouvernance				
Vision, mission et valeurs	Définis dans plusieurs documents, mais aucun document précis n'en fait l'objet.	Définis dans plusieurs documents, mais aucun document précis n'en fait l'objet.	Définis de manière explicite.	Définis de manière explicite.
Éthique et intégrité	Présents et définis dans un document.	Présents et définis dans un document.	Présents et définis dans un document.	Présents et définis dans un document.
Implication des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Parties prenantes consultées notamment pour l'organisation de la coupe du monde; Norme AA1000SES. 	Parties prenantes prises en compte.	Parties prenantes prises en compte.	Une partie des parties prenantes sont prises en compte.
Environnement				
Gestion de l'eau	Mesures sommaires (Formation des personnes chargées de l'entretien des terrains).	Mesures sommaires (Sensibilisation des parties prenantes).	<ul style="list-style-type: none"> Mesures proposées; Installations améliorées; Nouvelles technologies utilisées. 	Aucune donnée
Émissions de GES	Inventaire réalisé selon ISO 14064.1.	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée
Gestion durable des événements	<ul style="list-style-type: none"> Norme ISO 20121 Bénévoles formés pour le tri des déchets, etc. 	Participation à l'élaboration d'outils pour instaurer des pratiques durables dans les clubs (exemple FondaCtion du football).	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des matières résiduelles; Gestion de surplus alimentaire; Norme ISO 20121 	Aucune donnée

Tableau 5.1 Analyse comparative des pratiques de développement durable selon le type d'organisation de soccer (suite)

	Organisation internationale (FIFA, etc.)	Ligues nationales de soccer	Clubs de soccer	Clubs de soccer (Fonctionnant comme OBNL)
Social				
Implication dans la communauté	<ul style="list-style-type: none"> • Dons • Constructions d'infrastructures 	<ul style="list-style-type: none"> • Dons • Programme d'aide à l'emploi et soutien apporté aux clubs 	<ul style="list-style-type: none"> • Dons • Nombreux programmes offerts à la communauté • Bénévolat 	Bénévolat
Développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation à certains enjeux de développement durable • Formation des employés 	Sensibilisation sur plusieurs enjeux de développement durable	Communication sur les enjeux de développement durable	Éducation, mais sur aucun point concernant les enjeux de développement durable
Économie				
Pratique d'approvisionnement	Mesures sommaires	Aucune donnée	Pas de politique établie, mais priorisation des achats locaux	Pas de politique établie, mais priorisation des achats locaux
Investissement dans la communauté	<ul style="list-style-type: none"> • Construction d'infrastructures • Création d'emplois temporaires 	Investissement avec les clubs à travers des programmes mis en place	<ul style="list-style-type: none"> • Construction d'infrastructures • Création d'emplois • Contribution à l'économie locale 	Création d'emplois (dont la majorité sont à temps partiel)

5.2 Analyse des résultats du tableau d'analyse comparative des pratiques de DD

Cette section présente les résultats obtenus grâce à l'analyse comparative du tableau 5.1.

5.2.1 Gouvernance

Les critères considérés pour la gouvernance sont analysés pour chaque type d'organisations dans les lignes qui suivent.

FIFA

En ce qui concerne la gouvernance, il apparaît que la FIFA est bien outillée et se donne les moyens d'avoir les meilleures pratiques. Elle fait donc preuve de leadership en tant que principal organisme de soccer mondial et organisatrice de la plus grande compétition de ce sport à l'échelle planétaire. Il est donc indispensable pour la FIFA d'avoir une structure de gouvernance bien établie pour réussir à diriger toutes les autres associations. La prise en compte des parties prenantes s'est vue être améliorée par la réforme apportée à l'organisation en 2016 (FIFA, 2016, 23 février). Grâce à cette réforme, la FIFA entend œuvrer de manière plus transparente dans ses activités. De plus lors de l'organisation de la Coupe du monde, la FIFA entame plusieurs actions pour communiquer avec les parties prenantes comme des sondages pour la population et des rencontres avec les autorités ou les fournisseurs (FIFA, 2014).

Ligue nationale

Pour ce qui est des ligues nationales, les mêmes observations que celles de la FIFA peuvent être constatées. La vision, la mission et les valeurs, bien qu'elles soient exprimées implicitement sont présentes pour la plupart des cas consultés comme la Ligue de Football Professionnel ligue 1 (LFP, s. d.a). Il en est de même pour les codes de conduite (LFP, s. d.b). Les parties prenantes sont aussi impliquées, mais de manières différentes comme en Amérique du Nord où la MLS incite la communauté à se déplacer en transport en commun pour le bien de l'environnement (MLS, 2016). Les sportifs et les clubs de soccer qui sont des parties prenantes essentielles sont entendus notamment à travers les rapports réalisés, mais tel n'est pas le cas pour l'ensemble des parties intéressées (LFP, 2017).

Clubs de soccer

Certains clubs de soccer présentent également les différentes informations sur leurs visions, leurs missions et leurs valeurs (Juventus Football Club S.p.A, s. d.) et se dotent en plus d'un code d'éthique et de conduite, en plus de ceux qu'ils doivent respecter vis-à-vis de la FIFA (Juventus Football Club S.p.A, 2017). De plus, les parties prenantes des clubs sont souvent identifiées de manières précises. Par la suite, à travers des

sondages et diverses méthodes, ils recueillent l'avis des parties prenantes comme les supporters et collaborent également avec les différents fournisseurs locaux et la communauté.

Le cas de l'AS Blainville, qui est un club de soccer formé en OBNL, donne un portrait de la situation qui peut être retrouvée dans des clubs de soccer similaires. L'AS Blainville possède également la documentation nécessaire en ce qui concerne la vision, la mission et les valeurs de même que les codes éthiques appropriés. Les parties prenantes sont impliquées dans le club, mais ne sont pas parfois identifiées de manières formelles comme dans les plus grandes institutions de soccer comme la FIFA.

En somme, la gouvernance fait ressortir que toutes les formes d'organisations de soccer, bien que parfois à des échelles variées, font l'effort de communiquer leurs valeurs et se dotent d'un code pour éviter les comportements inappropriés. De plus, ils collaborent tous avec les différentes parties prenantes mais chacun à sa manière selon le type d'organisation. La FIFA par exemple le fait surtout à travers ses comités tandis que les clubs qui sont des organisations de plus petites tailles procèdent de manière plus directe.

5.2.2 Environnement

Les critères considérés pour le volet environnemental sont analysés pour chaque type d'organisations dans les lignes qui suivent.

FIFA

La FIFA pour son principal évènement réalise un inventaire des GES selon ISO 14064.1 (FIFA, 2014). Mais, aucune donnée n'a été accessible pour les ligues nationales ou les clubs de soccer. Toutefois, certains clubs prennent des mesures pour réduire leurs émissions de GES même si elles ne sont pas quantifiées. Par conséquent, il est difficile d'estimer le réel impact de ces mesures (Juventus Football Club S.p.A, 2017).

La gestion efficace de l'eau fait partie des objectifs que la FIFA souhaite atteindre pour l'organisation des différentes Coupes du monde. Un programme avait déjà été mis en place en 2010. Pour la Coupe du monde 2014, une formation avait été offerte aux autorités des différents stades pour des mesures de réduction de l'utilisation de l'eau. (FIFA, 2014)

En ce qui concerne la gestion d'évènement, la FIFA adopte une approche durable pour l'organisation des Coupes du monde. Cependant, pour la Coupe du monde 2018, elle compte utiliser la norme ISO 20121 comme référentiel afin d'organiser un évènement durable (FIFA, 2015b). Cela démontre son désir d'améliorer ses performances en matière d'environnement.

Ligue nationale

Aucune donnée n'a été recueillie concernant les émissions de GES. Toutefois, les ligues fournissent des informations et sensibilisent les supporters sur les enjeux environnementaux. Par exemple, l'information sur des méthodes d'économie de l'eau ou de l'énergie est fournie à la communauté. (MLS, 2016)

Aucune certification n'a été répertoriée concernant l'organisation d'évènement responsable. Cependant, les ligues font parfois la promotion de l'organisation d'évènements respectueux de l'environnement comme le démontre l'implication de la LFP dans la création du FondaCtion du football (FondaCtion du football, 2014).

Club de soccer

Comme mentionné précédemment, aucun inventaire GES n'a été relevé pour les différents clubs de soccer. Des mesures pour réduire les émissions sont toutefois proposées.

Plusieurs mesures sont prises par les clubs, pour réduire leur consommation d'eau comme l'installation d'équipements qui permettent la réutilisation de l'eau (FGR FC, 2017). Il ressort de cela que ces derniers sont conscients de l'enjeu et tentent de réduire leurs impacts.

Pour les clubs de soccer à but non lucratif consultés, la gestion de l'eau ne leur incombe pas, mais relève de la compétence de la municipalité. Donc, aucune information n'a pu être recueillie.

Pour ce qui est relatif à l'organisation d'évènements durables pour les clubs de soccer, les pratiques minimales sont adoptées, c'est-à-dire récupération et tri des déchets. Certaines organisations vont plus loin afin d'éviter le gaspillage alimentaire en redistribuant le surplus (Arsenal Football Club, 2018). Il n'y a toutefois pas de mesure notable pour la majorité. Il est important de noter tout de même que certains clubs comme le *Manchester United Football Club* détiennent la certification ISO 20121 pour la gestion d'évènements écoresponsables (Sustainability in sport, s. d.).

5.2.3 Social

Les critères considérés pour le social sont analysés pour chaque type d'organisations dans les lignes qui suivent.

FIFA

Pour ce qui est du volet social, la FIFA possède plusieurs programmes pour promouvoir la pratique du sport et l'éducation. De plus, lors de la Coupe du monde, des programmes et des dons permettent également

de venir en aide aux communautés défavorisées. Cela souligne ainsi, l'implication de la FIFA, son rôle dans l'éducation de la communauté et aussi des employés lors des formations reçues pendant les événements organisés. (FIFA, 2014)

Ligue nationale

Les différentes ligues possèdent des programmes pour encourager les comportements responsables et par conséquent incitent les clubs de soccer membres à en faire autant. Ainsi, par leurs programmes, les différentes ligues canalisent les clubs et favorisent donc l'implication dans la communauté. Des programmes d'aide à l'emploi par exemple peuvent être retrouvés. (LFP, 2017)

Club de soccer

Les clubs de soccer œuvrent beaucoup auprès de leur communauté. Les sportifs font souvent du travail de bénévolat auprès d'organisations locales. De plus, les clubs de soccer font des dons de tout genre dans leur communauté. La multitude de programmes sociaux disponibles dans les clubs, démontre la volonté de ces derniers de s'investir dans leur communauté. Ces programmes touchent tous les secteurs aussi bien l'éducation que le sport (Arsenal Football Club, s. d.). De plus, certains clubs font l'effort d'informer leur communauté sur leur performance en environnement (AC Milan Group, 2017).

5.2.4 Économie

Les critères considérés pour l'économie sont analysés pour chaque type d'organisations dans les lignes suivantes.

FIFA

Le principal événement où le facteur économique est pris en compte est la Coupe du monde de la FIFA. Plusieurs mesures d'approvisionnement responsable sont considérées par la FIFA. Des questionnaires sont par exemple remplis par des entreprises de biens et services et des critères d'évaluation en lien avec le DD sont exigés lors des appels d'offres. Toutefois, lors de l'édition 2014, les objectifs d'approvisionnement responsable n'ont pas été atteints. (FIFA, 2014)

Enfin, plusieurs infrastructures sont construites ou rénovées pour la Coupe du monde. Théoriquement, ces constructions sont supposées apporter un développement économique au pays hôte et améliorer certains services offerts aux citoyens une fois l'événement terminé. Mais, comme il a été expliqué au chapitre 2.2.3 (Social), il n'en est pas toujours ainsi. La FIFA investit toutefois dans des projets de développement de soccer à l'échelle mondiale.

Ligue nationale

Elles jouent toujours le rôle de guide, incitent et font la promotion des pratiques d'approvisionnement local notamment pour l'alimentation lors des rencontres par exemple. (MLS, 2016)

Par les programmes qui sont créés, les ligues parviennent à encourager la création d'emploi dans le milieu du soccer. Des fonds sont par exemple versés pour soutenir des clubs amateurs dans plusieurs secteurs, dont la création d'emploi. De plus, plusieurs investissements en équipement et sur le plan social sont réalisés également. (LFP, 2017)

Club de soccer

Aucune politique d'approvisionnement responsable n'a été identifiée dans les différents clubs consultés. Toutefois, plusieurs d'entre eux proposent des mesures pour s'approvisionner de manière responsable, surtout pour l'alimentation comme l'*Arsenal Football Club* en Angleterre (Arsenal Football club, 2018a).

Les clubs de soccer apportent beaucoup à la communauté sur le plan économique. Ils contribuent à baisser le taux de chômage grâce à des programmes d'aide à l'emploi et réalisent certaines infrastructures pour servir la communauté telle que la reconstruction d'église ou celle de terrains de soccer pour des écoles (Arsenal Football Club, s. d.). La priorisation des entreprises locales comme fournisseurs permet aussi de développer les économies locales (Ernst & Young, 2017).

En utilisant le cas de l'AS Blainville qui fonctionne comme un OBNL, le constat est que les revenus sont souvent moins importants. Donc, l'organisation apporte son aide de manière différente par l'organisation de levées de fonds ou la création d'emploi. Par exemple, l'AS Blainville pour apporter sa contribution à la Fondation du cancer du sein a organisé une levée de fonds. (J.-L. Gosselin, entrevue, 23 mars 2018)

En somme, il ressort de cette analyse que les clubs de soccer qu'ils soient à but lucratif ou non se démarquent des autres organisations de soccer par les différentes démarches et pratiques de DD mises en place. Toutefois, les clubs à but lucratif tirent leur épingle du jeu pour le volet environnemental, grâce aux améliorations apportées à leurs installations. Il semble donc que les clubs à but lucratif sont plus enclins à investir dans l'environnement que les clubs à but non lucratif. La FIFA quant à elle, se donne également les moyens de réduire son impact sur le DD, grâce aux normes qu'elle utilise pour l'organisation de la Coupe du monde

6. RECOMMANDATIONS

Grâce aux informations recueillies dans les chapitres précédents, il est possible d'émettre des recommandations en ce qui concerne les pratiques liées au DD au sein des organisations de soccer. En effet, bien que plusieurs pratiques louables existent, elles ne sont pas exemptes de lacunes. Ce chapitre propose donc des mesures d'améliorations.

6.1 FIFA

Les différents enjeux de gouvernance identifiés concernent en grande partie la transparence et la corruption qui existent dans le milieu. Chaque type d'organisation réagit de manière différente. Plusieurs moyens peuvent permettre de venir à bout de ces maux.

6.1.1 Gouvernance

La FIFA possède plusieurs règlements pour assurer le bon fonctionnement de toutes les associations de soccer, comme il a été démontré précédemment dans l'état des lieux et la section 3.1 (FIFA). En se fiant aux différents documents disponibles et au rapport de DD réalisé à l'issue de chaque Coupe du monde, l'institution peut être définie comme un exemple de gouvernance sur le plan théorique. Mais, les divers plaintes et scandales de corruption à son égard démontrent le contraire.

D'abord, l'organisation a pris conscience des lacunes qui régnaient ces dernières années car elle a amorcé un processus de réformes en 2016 (FIFA, 2015c). Ces réformes, si elles sont effectivement suivies permettraient à la FIFA d'améliorer sa gouvernance, sa transparence et sa crédibilité vis à vis du public. Les réformes concernent plusieurs domaines.

La séparation des pouvoirs proposée est l'un des nouveaux éléments les plus marquants de cette réforme. En effet, auparavant les pouvoirs de décision concernant toute question étaient centralisés ce qui pouvait créer des conflits d'intérêts. Dorénavant, les pouvoirs sont séparés. D'une part, il y a les fonctions politiques et de l'autre les fonctions de gestion. Ainsi, le conseil de la FIFA s'occupe des questions d'orientations stratégiques et le secrétariat général se charge du volet opérationnel et commercial. Face à ces changements, le rôle du président est moins important et est surtout orienté vers la diplomatie. Cette orientation évitera les scandales et les accusations qui ont été portées à l'endroit du précédent président de l'organisation. (FIFA, 2016, 23 février)

De plus, le processus électoral des membres du conseil sera bien plus strict et des enquêtes approfondies seront menées par une commission indépendante, afin de valider la compétence et l'intégrité des

différents candidats. Le nombre de mandat possible s'est aussi vu régularisé. Désormais, il est possible pour le président et les membres du conseil de se présenter au maximum pour trois mandats d'une durée de quatre ans chacun (FIFA, 2015c). Mais encore, les rémunérations de tous ces dirigeants seront publiées chaque année. (FIFA, 2016, 23 février)

En complément aux changements précédents, d'autres mesures seront aussi opérées en ce qui concerne la transparence, la responsabilité et la diversité dans le modèle de gouvernance de la FIFA. À titre d'exemple, les droits de l'homme sont désormais inscrits dans les statuts de la FIFA. De plus, l'organisation entend appliquer toutes ces mesures dans son fonctionnement et dans toutes ses activités y compris la coupe du monde. De même, elle peut aussi amener les différentes confédérations à travers le monde à respecter les mêmes engagements.

Ces réformes démontrent donc le désir de la FIFA d'améliorer sa gouvernance. Toutefois, certaines recommandations peuvent être ajoutées. En premier lieu, la FIFA devrait rendre de nouveau fonctionnel le groupe de travail contre le racisme qu'elle avait mis en place. Comme expliqué à la section 2.2.3 (Social), les gestes racistes se produisent toujours dans le soccer et ce groupe de travail mérite d'avoir plus de temps pour se pencher sur ce problème. En second lieu, il est important que la FIFA implique les parties prenantes beaucoup plus tôt dans le processus d'organisation de la Coupe du monde. En effet, il ressort de cela que pour l'édition 2014 de l'évènement les parties prenantes locales issues du pays hôte auraient dû être impliquées plus tôt dans le processus organisationnel selon l'audit réalisé par l'entreprise SGS (FIFA, 2014). Cela peut permettre une amélioration de l'organisation de l'évènement notamment pour l'approvisionnement responsable ou auprès de fournisseurs locaux.

6.1.2 Environnement

D'après les différentes recherches menées, il apparaît que le moment privilégié où la FIFA aborde vraiment le sujet de l'environnement est la Coupe du monde. Cela peut être expliqué par le fait que c'est l'évènement qui endommage le plus l'environnement, comme il a été expliqué à la section 2 (État des lieux du développement durable dans le milieu du soccer). Cependant, une meilleure communication et des actions ponctuelles de la part de la FIFA seraient un bon moyen de vulgariser les différentes problématiques environnementales. Pour ce faire, plusieurs méthodes peuvent être utilisées.

Inciter les différentes parties prenantes à communiquer sur leur impact environnemental

La FIFA en tant que principale organisation de soccer mondiale doit encourager la publication de rapport de DD par ses associations membres. Seuls quelques clubs comme le *AC Milan Group* et le *Juventus*

Football Club le font. Il est donc important qu'elle encourage les autres organisations à en faire autant. Cela contribuera à engager la discussion sur les enjeux environnementaux et à améliorer la transparence dans le milieu du soccer. La FIFA peut réaliser cette action en communiquant avec ses associations membres ou en mettant en place un comité environnement qui se chargera de guider les organisations de soccer. Une mesure plus radicale serait de l'inclure dans ses règlements.

Développer et rendre disponible aux différentes organisations des outils de gestion responsable d'événements conçus et adaptés au secteur

La FIFA devrait fournir aux organisations de soccer des outils pour améliorer leurs pratiques environnementales. Cela est un moyen de permettre aux organisations de soccer de s'engager pour les causes environnementales. Par exemple, le FondaCtion du football publie divers outils pour venir en aide aux clubs qui souhaitent s'engager (FondaCtion du football, s. d.a). Ces outils sont toutefois en français et surtout adaptés au contexte du soccer français. La FIFA devrait donc développer des outils similaires et les diffuser à toutes ses associations membres. L'effet recherché est un engagement et un souci plus important des organisations de soccer pour l'environnement.

Limiter les constructions de nouveaux stades lors de l'organisation de la Coupe du monde et prioriser la rénovation de lieux déjà existants

Comme expliqué à la section 2.2.3 (Social), la FIFA doit revoir la gestion des stades de la Coupe du monde. En effet, construire de nouveaux édifices demande l'utilisation de matériaux qui proviennent de ressources naturelles et cela a un impact sur l'environnement. La rénovation des stades et l'utilisation de constructions déjà existantes doivent donc être privilégiées.

6.1.3 Social

La FIFA possède plusieurs programmes pour investir dans la communauté et favoriser la pratique de l'activité physique. À travers les confédérations et les fédérations, elle agit également dans plusieurs pays. L'aspect négatif au niveau social sur lequel la FIFA doit se pencher le plus est l'organisation de la Coupe du monde. En effet, comme il a été expliqué à la section 2.2.3 (Social), de nombreux enjeux sociaux se posent lors de l'organisation de la compétition et aussi après l'événement entre autres il y a la délocalisation de certaines communautés et l'abandon des infrastructures. Plusieurs options peuvent être proposées pour réduire les inconvénients que peuvent causer ces situations.

Organiser les compétitions internationales dans des pays ayant de grands championnats de soccer

L'organisation de la coupe du monde dans des pays qui n'ont pas un championnat de soccer très développé semble causer des soucis d'utilisation après la compétition comme expliqué à la section 2.2.3 (Social). À titre d'exemple, la Coupe du monde qui s'est déroulée en Allemagne en 2006 n'a pas eu les soucis rencontrés par les coupes du monde en Afrique du Sud et au Brésil pour la gestion des stades. Cela s'explique en partie par le fait que le championnat de soccer allemand compte parmi les meilleures d'Europe et du monde (UEFA, 2018). De plus, les populations locales des différentes villes contribuent à remplir les stades lors des manifestations. Par conséquent, aucun de ces stades n'est délaissé. (Boutelet, 2016, 4 janvier) Donc organiser la coupe du monde dans des pays qui possèdent les meilleurs championnats peut être une solution. Cependant, cela signifie également que les compétitions internationales se verront organisées majoritairement dans des pays développés, car parmi ceux qui abritent les plus grands championnats il est possible de citer l'Espagne, l'Angleterre, l'Allemagne et la France (UEFA, 2018).

Revoir l'organisation de l'évènement pour les volets de constructions

Comme présenté à la section 2.2.3 (Social), la FIFA, pour la Coupe du monde répartit les stades un peu partout dans les pays hôtes. Cette répartition entraîne la construction de grands édifices dans des localités incapables de les exploiter par la suite. Il serait alors judicieux de construire des stades uniquement lorsque cela est nécessaire et dans les villes les plus peuplées, mais aussi celles dont l'économie pourra profiter des infrastructures dans le futur. (8e étage, 2015)

6.1.4 Économie

Les enjeux économiques de l'organisation de la Coupe du monde sont grandement liés aux enjeux sociaux. En effet, les mêmes situations liées à la construction de stades qui sont abandonnés et à l'impossibilité de subvenir aux frais d'entretien sont présentes.

Concevoir les stades et les infrastructures pour une utilisation après compétition

L'exemple de l'Allemagne peut ici être évoqué de nouveau. Après la Coupe du monde 2006 les infrastructures n'ont pas été délaissées et ont continué à être beaucoup utilisées. La FIFA devrait donc construire les stades en tenant compte de l'usage après compétition. Ces stades doivent être adaptés à la réalité locale et constituer une source de revenus.

6.2 Clubs de soccer

Au cours du présent travail, plusieurs recherches ont été réalisées afin d’avoir des informations sur les organisations de soccer et leur positionnement vis-à-vis du DD. En ce qui concerne la gouvernance, la plupart des clubs qui ont été consultés adoptent plusieurs pratiques de gouvernance qui sont encourageantes. Toutefois, il apparaît qu’un problème de transparence ou d’engagement se pose, car peu de clubs réalisent et mettent à la disposition du public des rapports de DD et de responsabilité sociétale. Plusieurs recommandations peuvent être également émises en ce qui concerne les différents clubs de soccer.

6.2.1 Gouvernance

Les clubs de soccer possèdent tout comme la FIFA de nombreux règlements, des codes de conduite et d’éthique. De plus, ils impliquent les parties prenantes dans la plupart des décisions (Juventus football club S.p.A, 2017). Bien que certains écarts soient observés comme la corruption, les mesures en places telles que les sanctions et les contrôles permettent de lutter contre ces situations. Le vrai problème pour ces organisations est surtout celui de la transparence. En effet, beaucoup de clubs restent silencieux sur leurs enjeux de DD. Comparativement au nombre d’organisations de soccer qui existent, peu divulguent des rapports sur la responsabilité sociétale. On observe surtout des rapports financiers.

Par conséquent, les clubs de soccer devraient améliorer leur transparence. Pour ce faire, il est important qu’ils considèrent beaucoup plus les avis de leurs parties prenantes, et surtout qu’ils publient des rapports faisant état de leurs activités et impacts socioéconomiques et environnementaux. Plusieurs référentiels sont disponibles pour réaliser cela comme le GRI (GRI, 2015). De plus, une communication des informations même sans référentiels si elles sont vérifiées et fiables peut être appropriée. Certains clubs semblent prendre des engagements envers des causes durables, mais leurs partenariats avec d’autres entreprises peuvent créer une certaine incohérence. Un exemple d’un tel cas est l’association d’un club avec une marque de produits qui sont fabriqués en violation des droits de l’homme pendant qu’il prône l’éthique dans ses pratiques de gouvernance et d’affaires. Les mesures de gouvernance des clubs devraient prendre en compte ces éléments pour le choix de leurs partenaires et commanditaires. Pour ce faire, la mise en place d’une politique d’approvisionnement et de partenariat peut être un bon moyen (ECPAR, s. d.). À travers cette politique, les clubs peuvent déterminer des critères en lien avec le DD pour le choix de leurs fournisseurs ou partenaires.

6.2.2 Environnement

Les clubs de soccer consultés qui prennent des mesures en environnement proposent des solutions qui gagneraient à être utilisées partout dans le monde.

Communiquer plus sur les enjeux environnementaux avec les parties prenantes en amont, pendant et après les événements

Cela peut se faire lors des parties entre les clubs grâce à des matchs thématiques qui font passer un message. À titre d'exemple, la protection des océans peut être choisie comme thème et le match sera utilisé pour sensibiliser sur le sujet. Des bannières et les périodes de pause peuvent être utilisées pour passer les informations durant le match. Le FGR FC a déjà adopté cette approche. (FGR FC, 2017)

S'engager pour les causes environnementales telles que la lutte contre la pollution, la réduction des émissions de GES

Les clubs touchent un vaste public grâce à leur secteur d'activité. Par conséquent, ils devraient plus s'engager et communiquer sur l'environnement. Le *Real de Madrid Football Club* peut être un bon exemple sur ce point, grâce à son partenariat avec *parley for the oceans* afin d'attirer l'attention sur la pollution des océans par les plastiques. (Real Madrid Football Club, 2017) Ainsi, la communauté en constatant que le club qu'elle soutient s'engage pour une cause portera un regard également sur cette même cause.

Encourager l'éducation environnementale

Les clubs devraient maximiser sur l'éducation environnementale de leur personnel, des sportifs et de la communauté. Leurs académies étant des lieux où les jeunes et futures athlètes se forment, devraient être privilégiées pour cet apprentissage. Cela pourra donner lieu éventuellement à des sportifs informés sur les enjeux environnementaux qui seront plus aptes à encourager le changement. Des ouvrages tels que *sustainability through soccer* expliquent et font des liens, entre le soccer et les enjeux de DD. Ils sont des moyens pour capter l'attention des amoureux du soccer et des sportifs (Klotz, 2016). À titre d'exemple dans un match de soccer, la foule retient surtout le but inscrit mais pas tous les petits gestes qui ont contribué à inscrire ce but. L'auteur explique ainsi l'importance des petits gestes parfois peu perceptibles, mais qui peuvent faire la différence pour le DD (Klotz, 2016).

6.2.3 Social

Les clubs de soccer sont bien outillés en ce qui concerne le volet social. En effet, grâce à leur attachement avec leur communauté ils travaillent à s'impliquer et à produire de nombreuses réalisations. Ainsi, aucune recommandation majeure n'a été identifiée pour ce point.

6.2.4 Économie

En ce qui concerne le volet économique, les mêmes observations sont attribuables aux différents clubs de soccer. Plusieurs investissements sont réalisés par ces derniers à l'échelle locale. Le point d'amélioration pourrait être celui de l'approvisionnement responsable. En effet, les clubs consultés ont soutenu que les fournisseurs locaux étaient privilégiés. Mais, aucun ne possédait une politique d'approvisionnement responsable. Il serait donc opportun pour les clubs de mettre en place ce type de politique et de les respecter. Cela pourrait leur éviter faire affaire avec des fournisseurs qui ne respectent pas certains critères sociaux ou environnementaux.

Club de soccer fonctionnant comme OBNL

Les clubs de soccer qui sont des OBNL présentent pour chacun des volets les mêmes recommandations que ceux qui fonctionnent comme organisation à but lucratif. Les principaux éléments d'amélioration relèvent de l'éducation sur les enjeux de DD, des mesures environnementales et de l'économie. En effet, les clubs de soccer consultés ne prenaient aucune mesure volontaire en ce qui concerne l'environnement. Pourtant, plusieurs possibilités s'offrent à eux telles que l'utilisation des référentiels comme ceux proposés par le FondaCtion du football. Cette organisation propose des mesures simples dont la mise en place a un faible coût et est donc adaptée à ce type d'organisations. L'éducation de la communauté sur les enjeux environnementaux peut également être améliorée par des événements à thèmes comme le fait le FGR FC, mais aussi en intégrant ces éléments dans la formation et l'éducation des jeunes et du personnel. Finalement, les pratiques d'achats responsables peuvent aussi être adoptées par ces institutions de même que des partenariats avec des entreprises engagées pour le DD. Comme le FGR FC l'a démontré, bien que le club joue en division inférieure il est connu mondialement grâce à son engagement pour l'environnement (FIFA, 2017, 11 mai). De nombreux autres clubs de soccer devraient suivre cet exemple.

6.3 Ligues nationales

Les ligues nationales peuvent également à leur tour être des acteurs dans l'amélioration des pratiques durables dans le soccer.

6.3.1 Gouvernance

Les différentes ligues possèdent elles aussi plusieurs pratiques de gouvernance et travaillent à améliorer leurs championnats. Un certain degré de transparence existe comme l'indique la publication de rapports annuels de responsabilité sociale et la prise en considération des parties prenantes. Le point d'amélioration relevé en ce qui concerne les ligues est lié à la publication d'informations sur les performances environnementales de leur organisation et aussi des clubs à travers leurs rapports. La Première ligue de soccer du Québec devrait proposer ce type de rapport et encourager les clubs de soccer du Québec à en faire autant. Le Québec est parmi les rares endroits au monde possédant une loi sur le développement durable comme l'a énoncé en 2006 Claude Béchar, (ancien ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs), ce qui démontre bien l'importance de ce sujet pour la province (MDDELCC, s. d.c). Par conséquent, la Première ligue de soccer du Québec devrait servir de pionnier en ce qui concerne les pratiques durables dans le soccer.

6.3.2 Environnement

Les ligues prennent des mesures pour l'environnement ou sont associées à la production de certains outils, comme le FondaCtion du football avec ses différentes troussees pour encourager les pratiques durables dans les clubs (FondaCtion du football, s. d.a). Cela constitue un exemple à suivre et devrait inspirer les différentes ligues de soccer à travers le monde.

6.3.3 Social

Le volet social étant couvert par de nombreuses actions communautaires en plus d'inciter les clubs à œuvrer à travers des programmes semble être correct. Par conséquent, aucune recommandation majeure n'a été identifiée.

6.3.4 Économie

Pour ce qui est relatif au volet économique, les principales observations sont la création et surtout la formation d'un leadership de la part des ligues nationales, pour ce qui concerne l'investissement dans la communauté et l'approvisionnement local. En montrant l'exemple, et en créant des programmes, les ligues nationales peuvent susciter l'intérêt des clubs de soccer pour ces différentes causes.

CONCLUSION

Finalement, il a été possible de constater tout au long du présent travail que le sport, en l'occurrence le soccer avait un rôle important à jouer dans l'accomplissement d'un modèle de DD. Plusieurs étapes ont permis d'obtenir le résultat escompté.

D'abord, grâce aux référentiels qui ont été présentés, il a été possible de relever divers outils qui peuvent être utilisés dans le milieu du soccer, afin d'améliorer la gouvernance, les pratiques de responsabilité sociale et de DD tels qu'ISO 14001, ISO 26000 ou encore l'approche BNQ. Ensuite, l'état des lieux a quant à lui permis d'aborder vraiment le sujet dont il est question. Plusieurs constats ont ainsi été établis. L'impact de la FIFA et des clubs de soccer est important sur le plan environnemental et social. Les émissions de GES que suscitent les déplacements des supporters lors des compétitions, ainsi que l'eau et l'énergie utilisées pour le fonctionnement des infrastructures ont un impact sur l'environnement. De plus, le rôle social des organisations de soccer a été démontré à travers leurs implications dans la communauté. La Coupe du monde présente un bilan mitigé, car de nombreuses critiques sont faites à l'égard de la compétition, qui laisse parfois les pays hôtes dans des situations financières peu agréables. De plus, la préparation de la Coupe du monde nécessite parfois le déplacement de populations de leur site d'origine à cause de la construction des stades. En ce qui concerne le volet social malgré les efforts de la FIFA, plusieurs points négatifs demeurent présents. Mais encore, les divers scandales de corruption et de racisme dans le milieu montrent que les clubs, la FIFA et ses associations membres doivent travailler à améliorer ce sport. Le volet économique pour sa part présente un bilan similaire à celui du social. Bien que des efforts soient réalisés en matière d'approvisionnement et d'investissement local, les résultats ne sont pas satisfaisants. Malgré ces aspects négatifs, il est encourageant de constater que plusieurs pratiques sont mises en place pour améliorer le soccer et le rendre plus durable. En effet, les clubs de soccer travaillent à développer des technologies pour consommer moins d'eau et moins d'énergie afin de réduire les conséquences de leurs activités sur l'environnement. De plus, des programmes réalisés souvent avec les ligues ou les fédérations permettent de renforcer l'implication dans la communauté et l'éducation. Il en est de même pour l'économie et la gouvernance.

L'exemple de l'AS Blainville a permis d'apporter au travail un cas réel et il a contribué à améliorer la compréhension du fonctionnement d'un club de soccer en Amérique du Nord qui fonctionnent comme un OBNL. Cette étude de cas a révélé que les différentes sphères du DD telles que la gouvernance, le social et l'économie sont prises en compte par ce club sous plusieurs aspects. Toutefois, pour ce qui est relatif à l'environnement, aucune réelle mesure n'a été déterminée. Cependant, comme il a été expliqué à la

section 4.1 (présentation de l'organisation), l'étude de cas ainsi que les recommandations qui en découlent ne peuvent être extrapolées à toutes les différentes organisations de soccer. Il s'agit principalement de la présentation d'un modèle qui permet de mieux cerner le sujet. L'analyse comparative réalisée a révélé que les clubs de soccer étaient les organisations qui appliquaient le plus de mesures orientées vers le DD par rapport à la FIFA et aux ligues nationales de soccer. Pour finir, grâce à l'analyse basée sur chacune des étapes précédentes, des recommandations ont pu être émises à l'endroit des différents types d'organisations de soccer. Chacun des objectifs spécifiques a donc pu être atteint à travers chaque chapitre du travail. Ces objectifs étaient d'identifier les référentiels existants permettant aux organisations sportives de gérer leurs impacts de façon responsable, de réaliser un état des lieux sur les pratiques des organisations sportives de soccer et leurs impacts sur le DD, de présenter une revue des meilleures pratiques mises en place par les différents types d'organisations de soccer, de procéder à une analyse comparative des pratiques d'organisations de soccer et finalement de proposer des recommandations.

Par conséquent, plusieurs points sur lesquels la FIFA, les clubs de soccer ainsi que toutes les parties prenantes doivent se tourner ont pu être développés. L'organisation de la Coupe du monde qui est un des événements du milieu, et qui a le plus d'impact sur le DD doit être revue afin d'améliorer l'après compétition. C'est-à-dire ne plus construire des infrastructures qui deviennent désuètes quelques mois plus tard et éviter de déplacer des populations. L'éducation dans le milieu, surtout celle des plus jeunes athlètes doit aussi être beaucoup plus accentuée sur les enjeux de DD, afin de rendre leur génération beaucoup plus consciente de ces enjeux. La FIFA a aussi la responsabilité en tant qu'organisme directeur du soccer d'encourager les différents acteurs du milieu à s'engager pour le DD. Pour ce faire, la création d'outils adaptés à ces derniers est un moyen adéquat d'y parvenir. Les clubs de soccer à but lucratif ou non pourront grâce à ces outils arriver à améliorer leurs pratiques. Ainsi, l'objectif général de l'essai qui est de réaliser un état des lieux des pratiques durables dans les organisations sportives de soccer, d'analyser ces dernières et d'émettre des recommandations pour les améliorer et rendre le milieu plus respectueux des principes de développement durable a pu être atteint en partie. En effet, le manque de représentativité en ce qui concerne l'étude de cas n'a pas permis d'élaborer des recommandations qui seraient applicables aux organisations de soccer similaires, c'est-à-dire nord-américaines, plus précisément canadiennes qui fonctionnent comme des OBNL.

Il est vrai que le soccer présente de nombreux impacts sur le DD. Toutefois, le soccer n'est pas le seul sport qui a des impacts sur le DD. Ainsi, la question de la durabilité devient globale et concerne tous les sports notamment ceux qui occasionnent l'organisation de compétitions internationales ou mondiales

comme les Jeux olympiques. Aussi est-il permis de s'interroger sur le futur de ces évènements à l'échelle mondiale. La réflexion est donc ouverte, car il est impératif de réduire, voire de supprimer les différents impacts négatifs de ces évènements sur le DD.

RÉFÉRENCES

- 8^e étage. (2015). Le stade le plus cher de la Coupe du monde au Brésil sert désormais de parking. Repéré à <https://8e-etage.fr/2015/05/13/le-plus-grand-stade-de-la-coupe-du-monde-au-bresil-sert-desormais-de-parking/>
- AC Milan Group. (2017). *Sustainability report*. Repéré à https://csr1516.acmilan.com/sites/acmilanar2015/files/acmilan_sustainability_report_150317.pdf
- AccountAbility. (2015). *AA 1000 stakeholder engagement standard 2015*. Repéré à <http://www.accountability.org/standards/>
- Adidas. (s. d.a). Innovation. Repéré à <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/products/sustainability-innovation/#/adidas-drydye/>
- Adidas. (s. d.b). *Q&a adidas x parley partnership*. Repéré à https://www.adidas-group.com/media/filer_public/16/29/16299d3c-ad48-4f62-a8ef-c44c25fa4e5a/adidas_x_parley_qa_website_en.pdf
- Affaires mondiales Canada. (2018). Responsabilité sociale des entreprises. Repéré à <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-rse.aspx?lang=fra>
- Alyce, A. (2018, 6 mars). Foot et sponsoring : une bonne affaire pour les annonceurs?. *LesEchos.fr*. Repéré à <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/0301379054710-foot-et-sponsoring-une-bonne-affaire-pour-les-annonceurs-2158748.php>
- Arsenal Football club. (2018a). Diamond Club wins sustainability award. Repéré à <https://www.arsenal.com/news/diamond-club-wins-sustainability-award>
- Arsenal Football Club. (2018b). Octopus and Arsenal shortlisted for award. Repéré à <https://www.arsenal.com/news/octopus-and-arsenal-shortlisted-award>
- Arsenal Football Club. (s. d.). *The Arsenal in the community story*. Repéré à https://www.arsenal.com/sites/default/files/documents/gun__1431346920_CommunityStory.pdf
- Association de Soccer Blainville. (s. d.b). Code d'éthique à l'AS Blainville. Repéré à <http://www.zoneasb.ca/secteur-technique/reglements/codes-dethique/>
- Association de Soccer de Blainville. (2017). *Rapport annuel 2016-2017*. Repéré à <http://www.zoneasb.ca/wp-content/uploads/2017/12/2017-000656-Association-de-soccer-de-Blainville-Rapport-annuel-PDF.pdf>
- Association de Soccer de Blainville. (s. d.a). Philosophie. Repéré à <http://www.zoneasb.ca/notre-association/philosophie/>
- Audet, E. (2018, 11 avril). Une chaussure faite de plastique recyclé. *Lapresse+*. Repéré à http://mi.lapresse.ca/screens/89932115-4e8c-4482-b591-84a769cdc1b4__7C__0.html
- Bansal, T. et Desjardine, M. (2014, 15 octobre). Don't Confuse Sustainability with Corporate Social Responsibility. *Le Huffington Post*. Repéré à http://www.huffingtonpost.ca/ivey-business-school/sustainable-business_b_5678831.html

- Barnard, T. (2014). *Something to Shout About: The History of Forest Green Rovers AFC*. History Press.
Repéré à
https://books.google.ca/books?id=zV4TDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Bascot, S. (2016, 23 août). Rio 2016 : le bilan ne tient pas une forme olympique. Consoglobe. Repéré à
<https://www.consoglobe.com/rio-2016-le-bilan-ne-tient-pas-une-forme-olympique-cg>
- Bcorporation. (B corp) (s. d.). How to become a B Corp. Repéré à
<https://www.bcorporation.net/become-a-b-corp/how-to-become-a-b-corp>
- Bland, A. (2016, 26 septembre). Fifa says it's solved racism in football – but it's nowhere near. *The Guardian*. Repéré à <https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/sep/26/fifa-anti-racism-football-taskforce-solved-nowhere-near>
- Blatter, S., J. (s. d.). *Ma vision du football Mondial*. Repéré à
https://resources.fifa.com/mm/document/afmedia/releases/president_brochure_f_6323.pdf
- BNQ21000. (s. d.). Description. Repéré à <http://www.bnq21000.qc.ca/guide-bnq-21000/description/>
- Bodin, D. (2002). La déculturation du public du football comme facteur du hooliganisme. Mythe ou réalité?. *Staps*, 1(57), 85-106. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-staps-2002-1-page-85.html>
- Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA. (2017). *Our game : Taking responsibility*. Repéré à
<http://aktie.bvb.de/eng/Corporate-Governance/sustainability-report>
- Boutelet, C. (2016, 4 janvier). En Allemagne, la gestion des stades est vertueuse. *Lemonde.fr*. Repéré à
http://www.lemonde.fr/economie/article/2016/01/04/en-allemande-la-gestion-des-stades-est-vertueuse_4841355_3234.html
- Bregevin, V. (2017, 03 août). Officiel : Neymar signe 5 ans au PSG!. *Eurosport*. Repéré à
https://www.eurosport.fr/football/ligue-1/2017-2018/officiel-neymar-signe-5-ans-au-psg_sto6276146/story.shtml
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (2011). *Développement durable : guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*. Norme BNQ 9700-021. Québec, Québec, Canada : auteur.
- Cadet, I. (2010). La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux. *Revue internationale de droit économique*, t.XXIV(4), 401-439. Repéré à
<https://www.cairn.info/revue-internationale-de-droit-economique-2010-4-page-401.htm>
- Cadieux, J. et Taravella, A.-M. *Retour sur l'expérience des 40 expérimentations québécoises du guide et de la méthodologie BNQ 21000*. Repéré à
http://www.bnq21000.qc.ca/fileadmin/documents/retour_experience_BNQ21000.pdf
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F., Turcotte, M.-F. (2011). ISO 26000 : une Norme « hors norme »? : vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale. Paris, France : ECONOMICA
- Centre de recherche pour le développement internationale. (CRDI) (2011). L'évolution du développement durable. Repéré à <https://www.idrc.ca/fr/article/levolution-du-developpement-durable>

- Cherdoud, N. (2014). Une Coupe du monde 2014 écolo?. Repéré à <https://www.quelleenergie.fr/magazine/evenements/coupe-monde-ecolo-29851/>
- Commission européenne. (2011). *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*. Repéré à https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Communication_du_25_octobre_2011_de_la_Commission_europeenne_sur_la_RSE_cle434613.pdf
- Commission européenne. (s. d.). What's EMAS?. Repéré à http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm
- Devenirentrepreneur. (2016). Certification B Corp : entreprendre de façon responsable. Repéré à <https://devenirentrepreneur.com/fr/b-corp/>
- Ecotricity. (s. d.) The world's first green electricity company. Repéré à <https://www.ecotricity.co.uk/about-ecotricity>
- Ernst & Young. (EY) (2017). *Baromètre des impacts économiques et sociaux du football professionnel*. Repéré à [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-barometre-2017-des-impacts-economiques-et-sociaux-du-football-professionnel/\\$File/ey-barometre-2017-des-impacts-economiques-et-sociaux-du-football-professionnel.PDF](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-barometre-2017-des-impacts-economiques-et-sociaux-du-football-professionnel/$File/ey-barometre-2017-des-impacts-economiques-et-sociaux-du-football-professionnel.PDF)
- Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable. (ECPAR) (s. d.). Approche fournisseur. Repéré à <http://www.ecpar.org/approche-fournisseur>
- Fédération de soccer du Québec. (s. d.). Règlementation et sécurité. Repéré à http://www.federation-soccer.qc.ca/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=83:reglementation-et-securite&Itemid=469&lang=fr
- Fédération Internationale de Football Association. (2016, 23 février). *Réformes de la FIFA* [Vidéo en ligne]. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=u9SIAXKn0TQ&feature=youtu.be>
- Fédération Internationale de Football Association. (2017, 11 mai). *The greenest football club in the world?* [Vidéo en ligne]. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=BHErK7J9aAo>
- Fédération Internationale de Football Association. (FIFA) (2011). La FIFA contre le racisme : dix années d'action. Repéré à <http://fr.fifa.com/sustainability/news/y=2011/m=3/news=fifa-contre-racisme-dix-annees-action-1385768.html>
- Fédération Internationale de Football Association. (FIFA) (2014). *Rapport de développement durable de la Coupe du monde de la FIFA 2014™*. Repéré à http://resources.fifa.com/mm/document/afsocial/general/02/50/92/69/rapportdedeveloppementdurablecoupedumonde2014_french.pdf
- Fédération Internationale de Football Association. (FIFA) (2015a). *Rapport financier 2014*. Repéré à http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/56/80/39/fr2014webfr_french.pdf
- Fédération Internationale de Football Association. (FIFA) (2015b). *Sustainability Strategy 2018 FIFA World Cup™*. Repéré à http://resources.fifa.com/mm/document/tournament/competition/02/66/69/50/sustainabilitystrategyfor2018fifaworldcup_neutral.pdf

- Fédération Internationale de Football Association. (FIFA) (2015c). Le Comité Exécutif approuve d'ambitieuses réformes de gouvernance. Repéré à <http://fr.fifa.com/about-fifa/news/y=2015/m=12/news=le-comite-executif-approuve-d-ambitieuses-reformes-de-gouvernance-2741834.html>
- Fédération Internationale de Football Association. (FIFA) (2016). *Statuts de la FIFA*. Repéré à http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/generic/02/78/29/07/fifastatutswebfr_french.pdf
- Fédération Internationale de Football Association. (FIFA) (2017a). *Rapport de gouvernance 2016*. Repéré à http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/87/89/23/gr2016frv1_french.pdf
- Fédération Internationale de Football Association. (FIFA) (2017b). *Rapport financier 2016*. Repéré à https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/footballgovernance/02/87/89/44/fr2016digitalfr_french.pdf
- Fédération Internationale de Football Association. (FIFA) (s. d.a). Associations. Repéré à <http://fr.fifa.com/associations>
- Fédération Internationale de Football Association. (FIFA) (s. d.b). Commission d'éthique indépendante. Repéré à <http://fr.fifa.com/governance/independent-ethics-committee/profile/index.html>
- Fédération Internationale de Football Association. (FIFA) (s. d.c). Parties prenantes du football. Repéré à <http://fr.fifa.com/development/news/y=2017/m=5/news=parties-prenantes-du-football-2903506.html>
- Fédération Internationale de Football Association. (FIFA) (s. d.d). Discipline. Repéré à <http://fr.fifa.com/governance/disciplinary/index.html>
- Fédération Internationale de Football Association. (FIFA) (s. d.e). Programmes de développement pour le football féminin de la FIFA. Repéré à <http://fr.fifa.com/womens-football/programmes.html>
- Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels. (FIFPro) (2013). About FIFPro. Repéré à <https://fifpro.org/en/about-fifpro/about-fifpro>
- Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels. (FIFPro) (2014). Principes. Repéré à <https://fifpro.org/en/about-fifpro/principles>
- FondaCtion du football français. (s. d.b). *Fiche bonne pratique catégorie programme vert*. Repéré à https://www.fondactiondufootball.com/sites/default/files/BP_PV1.pdf
- FondaCtion du football français. (s. d.c). *Organiser un tournoi vert*. Repéré à http://www.FondaCtiondufootball.com/sites/default/files/PV_TournoiVert_FC.pdf
- FondaCtion du football. (2014). Présentation. Repéré à <http://www.FondaCtiondufootball.com/presentation/presentation-et-organisation>
- FondaCtion du football. (s. d.a). Environnement. Repéré à <http://www.fondactiondufootball.com/outils-a-disposition/theme/environnement>

- Forest Green Rover Football Club. (FGR FC) (2017). *Footprint report*. Repéré à <https://www.forestgreenroversfc.com/about-forest-green-rovers/club-charter/our-environmental-policy>
- Forest Green Rover Football Club. (FGR FC) (s. d.). Ecotricity and forest green rovers. Repéré à <https://www.forestgreenroversfc.com/about-forest-green-rovers/ecotricity-and-forest-green-rovers>
- Garcia-Navarro, L. (2015, 11 mai). Brazil's world Cup legacy includes \$550M stadium-turned-parking lot. *NPR*. Repéré à <https://www.npr.org/sections/parallels/2015/05/11/405955547/brazils-world-cup-legacy-includes-550m-stadium-turned-parking-lot>
- Gasmi, N. et Grolleau, G. (2005). Nike face à la controverse éthique relative à ses sous-traitants. *Revue française de gestion*, 4(157), 115-136. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-4-page-115.htm>
- Global Reporting Initiatives. (GRI) (2015). G4 lignes directrices pour le reporting développement durable. Repéré à <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G4-Part-One.pdf>
- Goldman, T. (2014, 21 juin). World Cup Stadium In The Amazon Is Nice, But Is It Needed?. *NPR*. Repéré à <https://www.npr.org/2014/06/21/324260148/world-cup-stadium-in-the-amazon-is-nice-but-is-it-needed>
- HEC Montréal. (2018). Évaluer ses sources avec 6 critères simples. Repéré à <http://libguides.hec.ca/evaluer>
- Impact de Montréal. (s. d.). Fondation Impact de Montréal. Repéré à https://fondation.impactmontreal.com/?__store=default&__from_store=en&_ga=2.62613292.1467611687.1519613168-1144360094.1519613168
- Joly, M. (2015, 10 mars). La Premier League néglige l'accueil des spectateurs handicapés. *Lefigaro.fr*. Repéré à <http://sport24.lefigaro.fr/le-scan-sport/business/2015/03/10/27004-20150310ARTFIG00112-la-premier-league-neglige-les-spectateurs-handicapes.php>
- Junod, T. (2007). Grands événements sportifs : des impacts multiples. *Finance & Bien Commun*, 1(26), 92-98. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-finance-et-bien-commun-2007-1-page-92.htm>
- Juventus Football Club S.p.A. (2016). *Our vision of sustainability in the football industry*. Repéré à <http://www.juventus.com/media/native/csr/Juventus%20Sustainability%20Report%202015-2016.pdf>
- Juventus football club S.p.A. (2017). *Sustainability report*. Repéré à http://www.juventus.com/media/native/csr/Sostenibilita%CC%80_17_EN_web_v2.pdf
- Juventus Football Club S.p.A. (s. d.). Mission. Repéré à <http://www.juventus.com/en/club/history-and-mission/mission/index.php>
- Kadri, M. (2009). Le développement durable, l'entreprise et la certification ISO 14001. *Marché et organisations*, 1(8), 201-215. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2009-1-page-201.htm>
- Kevin. (2017). Les équipementiers de la Ligue 1 (Saison 2016/2017). Repéré à <http://www.footpack.fr/85080-infographie-les-equipementiers-de-la-ligue-1-saison-20162017>

- Klotz, L. (2016). *Sustainability through Soccer :An Unexpected Approach to Saving Our World*. Oakland, California: University of California press.
- Lachèze, A. (2009). Les fournisseurs : des parties “prises” par des engagements scripturaux dans la RSE. *Sociologies pratiques*, 1(18), 109-120. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2009-1-page-109.htm>
- Ladepeche.fr. (2014). Héritage du mondial 2010 en Afrique du Sud : stades vides, hôtels pleins. Repéré à <https://www.ladepeche.fr/article/2014/05/29/1890385-heritage-mondial-2010-afrique-sud-stades-vides-hotels-pleins.html>
- Le Goff, A. (2016, 23 avril). Football : des clubs récompensés pour leur accessibilité!. *Handicap.fr*. Repéré à <https://informations.handicap.fr/art-foot-club-accessibilite-865-8760.php>
- Le Huffington Post. (2014). "Cash Investigation": Huawei menace de représailles Elise Lucet après la diffusion d'une enquête sur France 2. Repéré à http://www.huffingtonpost.fr/2014/11/06/huawei-elise-lucet-travail-enfant-chine_n_6113844.html
- Le Noé, O. (2002). Le football, enjeu local. *Pouvoirs*, 2(101), 27-38. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-pouvoirs-2002-2-page-27.htm>
- Lemonde.fr. (2013). Démantèlement d'un réseau accusé de truquer des matchs de football. Repéré à http://www.lemonde.fr/sport/article/2013/02/04/demantelement-d-un-reseau-soupconne-d-avoir-truque-380-matchs-de-football_1826704_3242.html
- Lexpress.fr. (2018). Ligue Europa : un policier meurt après des violences de supporters à Bilbao. Repéré à https://www.lexpress.fr/actualite/sport/football/europa-league-un-policier-meurt-apres-des-violences-de-supporters-a-bilbao_1987308.html
- Ligue de Football Professionnel. (LFP) (s. d.a). *La LFP au service des clubs*. Repéré à http://www.lfp.fr/dncg/rapport_annuel_2007_2008/0708_lfp_5_rapport.pdf
- Ligue de Football Professionnel. (LFP) (s. d.b). *Titre I dispositions communes*. Repéré à http://www.lfp.fr/reglements/chartes/2017_2018/1.pdf
- Ligue de football professionnel. (LFP). (2017). *Jouons-la collectif!*. Repéré à http://www.lfp.fr/telechargements/LFP-Brochure-Jouons-la%20collectif_WEB_1.pdf
- Major League Soccer. (MLS). (2016). Greener goals facts. Repéré à <https://www.mlssoccer.com/mls-works/greener-goals/green-tips>
- Mason, T. (1980). *Association Football and British Society 1863-1915*. Harvester, Brighton. Repéré à <https://www.dora.dmu.ac.uk/handle/2086/754?show=full>
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J. et Behrens III, W. W. (1972). *The limit to growth*. Repéré à <http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>
- Mignon, P. (2002). L'argent du football. *Pouvoirs*, 2(101), 89-104. Repéré à <http://www.cairn.info/revue-pouvoirs-2002-2-page-89.html>

- Ministère du Développement durable de l'Environnement et de la lutte contre les changements climatiques. (MDDELCC) (s. d.c). La loi sur le développement durable. Repéré à <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/loi.htm>
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. (MDDELCC) (s. d.b). À propos du développement durable. Repéré à <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm>
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. (MDDELCC) (s. d.a). Le développement durable : repères historiques. Repéré à <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/reperes.htm>
- Moreira, E. (2017, 4 février). Quel équipementier sportif est le plus présent en Ligue 1?. *LesEchos.fr*. Repéré à https://www.lesechos.fr/04/02/2017/lesechos.fr/0211761360570_quel-equipementier-sportif-est-le-plus-present-en-ligue-1--.htm
- Nike. (2018). *Maximum performance minimum impact*. Repéré à https://sustainability-nike.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2018/05/15011828/NIKE-FY16-17-Sustainable-Business-Report_FinalV2.pdf
- Nys, J.-F. (2010). La surenchère des sponsors dans le football. *Géoéconomie*, 3(54), 63-77. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-geoéconomie-2010-3-page-63.htm#no8>
- Octopus energy. (s. d.). Power for the people. Repéré à <https://octopus.energy/about-us/>
- Ogier, T. (2015, 10 juin). Au Brésil, un an après, le Mondial a un goût amer. *LesEchos.fr*. Repéré à https://www.lesechos.fr/10/06/2015/LesEchos/21955-066-ECH_au-bresil--un-an-apres--le-mondial-a-un-gout-amer.htm
- Organisation des Nations Unies. (ONU) (s. d.). Adidas commitment to contribute to the implementation of Sustainable Development Goal 14. Repéré à <https://oceanconference.un.org/commitments/?id=16518>
- Organisation internationale de normalisation (ISO). (2015). *Systèmes de management environnemental : exigences et lignes directrices pour son utilisation*. Norme ISO 14001. Genève, Suisse: auteur.
- Organisation internationale de normalisation. (ISO) (2012). *Sustainable events with ISO 20121*. Repéré à https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/sustainable_events_iso_2012.pdf
- Organisation internationale de normalisation. (ISO) (2014). *Découvrir ISO 26000 permet de comprendre les grandes lignes de la Norme internationale d'application volontaire, ISO 26000:2010, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Repéré à https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/discovering_iso_26000.pdf
- Organisation internationale de normalisation. (ISO) (s. d.a). ISO 20121 : l'événementiel pour un développement durable. Repéré à <https://www.iso.org/fr/iso-20121-sustainable-events.html>
- Organisation internationale de normalisation. (ISO) (s. d.b). ISO 14064-1: 2006 Gaz à effet de serre -- Partie 1: Spécifications et lignes directrices, au niveau des organismes, pour la quantification et la déclaration des émissions et des suppressions des gaz à effet de serre. Repéré à <https://www.iso.org/fr/standard/38381.html>

- Patnaik, P. (2015, 5 juin). Le statut légal de la Fifa remis en cause. *Bilan*. Repéré à <http://www.bilan.ch/argent-finances-plus-de-redaction/statut-legal-de-fifa-remis-cause>
- Peeters, A. La responsabilité sociale des entreprises. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 3(1828), 1-47. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2004-3-page-1.htm>
- Plummer, W. et Mondon, N. (2017, 8 août). Football : comment les prix ont explosé sur le marché des transferts. *LeFigaro.fr*. Repéré à <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2017/07/28/20002-20170728ARTFIG00004-football-comment-les-prix-ont-explose-sur-le-marche-des-transferts.php>
- Poirel, Y. (2017). L'impact écologique d'un match de football. Repéré à <https://www.quelleenergie.fr/magazine/actu-environnement/impact-ecologique-match-football-57398/>
- Pupion, P.-C. (2013). Développement durable-RSE : une quête de légitimité des banques européennes. *Gestion 2000*, 30(6), 39-59. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2013-6-page-39.htm#pa2>
- Real Madrid football club. (2017). *Corporate social responsibility report*. Repéré à <https://www.realmadrid.com/en/members/member-card/annual-reports>
- Renault, E. (2017, 12 octobre). La Suisse enquête sur la corruption dans le football. *Lefigaro.fr*. Repéré à <http://www.lefigaro.fr/medias/2017/10/12/20004-20171012ARTFIG00273-la-suisse-enquete-sur-la-corruption-dans-le-foot.php>
- Riolo, D. (2010). Football et médias : un heureux mariage de raison. *Géoéconomie*, 3(54), 91-103. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-geoéconomie-2010-3-page-91.htm>
- Ryo, R. (2018, 8 janvier). Pourquoi le football Italie reste gangrené par le racisme?. *Lexpress.fr*. Repéré à https://www.lexpress.fr/actualite/sport/football/pourquoi-le-football-italien-reste-gangrene-par-le-racisme_1974321.html
- Schneider, R. (2014, 5 avril). Huawei rejoint la galaxie des partenaires du Paris SG. *Le Figaro.fr*. Repéré à <http://www.lefigaro.fr/sport-business/2014/04/05/20006-20140405ARTFIG00021-huawei-rejoint-la-galaxie-des-partenaires-du-paris-sg.php>
- Sustainability in sport. (s. d.). Manchester United. Repéré à <http://www.sustainabilityinsport.com/case-studies/manchester-united>
- The Football Association. (2015). *Club structures: A guide to club structures for national league system and other football clubs*. Repéré à http://www.thefa.com/-/media/images/thefaportal/my-football/community/documents/football-club-structures_2015.ashx
- Thibault, C. (2017). *L'accompagnement des organisations en développement durable : le cas de l'approche BNQ 21000* (Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec). Repéré à http://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/10587/Thibault_Carolyn_MEnv_2017.pdf?sequence=1
- Turcotte, D. *La place de b corp au Québec : analyse comparative de normes et référentiels de développement durable* (Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec). Repéré à

http://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/10134/Poire_Turcotte_Delphine_MEnv_2017.pdf?sequence=4

Turcotte, M.-F., Aka, K. G., Institut de l'énergie et de l'environnement de la francophonie, Organisation internationale de la francophonie, Université du Québec à Montréal, École des sciences de la gestion, et Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. (2011). *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000*. Québec: Les Publications de L'IEFP.

Union internationale pour la conservation de la nature, Programme des Nations Unies pour l'environnement et Fonds mondial pour la nature. (UICN) (PNUE) (WWF) (1991). *Sauver la planète : stratégie pour l'avenir de la vie*. Repéré à <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/cfe-003-fr.pdf>

Union of European Football Associations. (UEFA) (2015). *Responsabilité sociale et développement durable*. Repéré à https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/General/02/26/41/79/2264179_DOWNLOAD.pdf

Union of European Football Associations. (UEFA) (2018). *Classements UEFA pour compétitions interclubs*. Repéré à <https://fr.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/index.html>

Vaillancourt, J. (1998). *Évolution conceptuelle et historique du développement durable*. (Rapport de recherche). Repéré à http://www.rncreq.org/images/UserFiles/files/Rapport_de_recherche_evolution_DD.pdf

White, J. (2009). *Manchester United: The Biography*. London, England: Hachette Digital

Yueh, L. (2014, 12 mai). Exporting football. Why does the world love the English Premier League?. BBC. Repéré à <http://www.bbc.com/news/business-27369580>

BIBLIOGRAPHIE

Cadieux, J. et Dion, M. (2012). Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive : en appui à la norme BNQ 21000. Québec : Groupe FIDES inc.

Jenkins. (2012). The environmental impacts of sport - the case of football. Repéré à https://www.cardiff.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0010/348661/The-environmental-impacts-of-sport.pdf

Miller, T. (2018). *Greenwashing sport*. London, England and New York United State: Routledge

ANNEXE 1 - RÉSUMÉ DES PRATIQUES MISES EN PLACE PAR LES ORGANISATIONS SPORTIVES DE SOCCER

Organisations	Initiatives/Pratiques	Description
FIFA	Stratégie de développement durable	La FIFA a établi une stratégie de développement durable pour la préparation de la Coupe du monde 2018.
	Utilisation de normes et certification	Plusieurs normes et certifications sont utilisées pour la Coupe du monde: ISO 20121, ISO 14064.1, ISO 26000 AA1000SES.
	Codes et règlements instaurés par l'organisation	Des codes éthiques et des règlements spécifiques de la FIFA sont présents. Des codes supplémentaires sont ajoutés pour la Coupe du monde.
	Reddition de compte	Un rapport de développement durable et des rapports financiers ainsi que de gouvernance sont publiés.
Ligues nationales		
Ligue Majeure de Soccer	Sensibilisation de la communauté aux enjeux environnementaux	Des itinéraires pour accéder aux stades par transport en commun sont proposés
	Lutte contre le gaspillage alimentaire	Il y a une redistribution des restes de nourriture à des organismes caritatifs.
Ligue 1	Implications et initiatives sociales	Il y a une implication des clubs et des sportifs dans des œuvres sociales (Bénévolats, dons, investissements, etc..)
	FondaCtion du football français	Plusieurs outils qui permettent aux clubs d'intégrer des pratiques durables à leurs activités sont disponibles (outils pour organisation de tournoi vert, etc..).
Clubs de soccer		
Forest Green rover	Politique environnement	Le club possède une politique environnement détaillée accessible sur son site web.
	Reddition de compte	Un rapport annuel fait état des activités et des projets du club.
	Rapport environnement	La reddition de compte considère le volet environnement.
	Association avec des entreprises vertes	Le club s'est associé avec une entreprise œuvrant dans les énergies renouvelables.
	Certification	Le club possède la certification européenne Eco-Management and Audit Scheme (EMAS).

ANNEXE 1 - RÉSUMÉ DES PRATIQUES MISES EN PLACE PAR LES ORGANISATIONS SPORTIVES DE SOCCER
(suite)

Organisations	Initiatives/Pratiques	Description
Real Madrid	Reddition de compte	Un rapport fait état de l'ensemble des activités du club.
	Association avec des entreprises vertes	Le club s'associe avec un organisme engagé pour la protection des océans afin d'informer sa communauté sur la préservation de ces derniers.
	Autres	Un logiciel est utilisé pour la gestion efficace de l'énergie et pour éviter le gaspillage d'énergie dans ses installations
Manchester United Football Club	Certification	ISO 14001 et ISO 20121
	Politique environnement	Le club possède une politique environnement.
	Autres	Il y a une utilisation de chaussures usées pour la confection de surface de sport.
Arsenal Football Club	Lutte contre le gaspillage alimentaire	Le restaurant du club est certifié pour l'utilisation de produits majoritairement locaux et la redistribution des restes.
	Association avec des entreprises vertes	Le club est associé avec une entreprise qui œuvre dans l'énergie solaire.
	Implication dans la communauté	Le club offre des emplois afin de réduire le taux de chômage et possède plusieurs autres programmes d'implication dans la communauté.
Fournisseurs		
Adidas	Nouvelles techniques de production	La marque utilise des techniques afin de réduire l'utilisation d'eau dans le processus de production de ses vêtements. Fabrication de produits à l'aide de plastiques recyclés.
Nike	Incitation au respect des pratiques responsables.	Il y a une implication et un contrôle renforcé auprès des fournisseurs pour encourager le respect des pratiques responsables.